
Rapport au Premier ministre



Du télétravail au travail mobile

Un enjeu de modernisation
de l'économie française

PIERRE MOREL-A-LHUISSIER

DÉPUTÉ DE LA LOZÈRE

PARLEMENTAIRE EN MISSION

La **documentation** Française



Sommaire

Lettres de mission	5
Avant-propos	9
Second avant-propos	11
Synthèse	13
Chapitre 1	
Définitions.	
Champs de l'étude	19
Le télétravail à domicile	23
Les travailleurs nomades	23
Les télécentres	24
Le travail en réseau	24
Chapitre 2	
L'état des lieux en France.	
Forces et faiblesses	27
Une première approche globale	29
Le télétravail dans le secteur privé	37
Salariat et travailleurs indépendants	63
Le télétravail dans la fonction publique : une grande diversité	70
Les partenaires sociaux et le télétravail	90
Le télétravail et l'équipement technique des réseaux : comparaisons internationales	99
Chapitre 3	
Développer le télétravail	103
Une dynamique d'aménagement du territoire	105
Favoriser le télétravail dans le secteur privé	110
Une politique publique pour favoriser le télétravail dans le secteur public	119
Susciter des expérimentations	122
Le cas particulier des publics sensibles : pour une politique ciblée	124
Le télétravail : une solution pour faire face à des situations exceptionnelles	126

Chapitre 4	
Une politique de promotion du télétravail	129
Des mesures techniques adaptées à chacun des deux secteurs privé et public	132
L'indispensable impulsion politique	137

ANNEXES

Annexe 1	
Liste des personnes auditionnées	141
Annexe 2	
Témoignages de télétravailleurs	147
Annexe 3	
Plan gouvernemental « Pandémie grippale ». Modalités de mise en œuvre du télétravail .	159
Annexe 4	
Point sur les dispositifs fiscaux existants ou ayant existé	161
Annexe 5	
Le travail mobile en Suède	163
Annexe 6	
Le télétravail en Italie	165
Annexe 7	
Le télétravail aux États-Unis	167
Annexe 8	
Le télétravail au Japon	171
Annexe 9	
Le télétravail en Espagne	179
Annexe 10	
Forum des droits sur l'Internet	181
Annexe 11	
Synthèse du rapport des partenaires sociaux européens sur la mise en œuvre de l'accord de cadrage européen concernant le télétravail	185
Annexe 12	
Contribution d'AOS Studley	193
Annexe 13	
Autres contributions	207
Annexe 14	
Sources documentaires	209

Le Premier Ministre

0 5 3 5 / 0 6 / 0 9

Paris, le 12 AVR. 2006

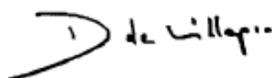
Monsieur le Député,

Par décret du 16 mars 2006, je vous ai confié une mission sur le développement du télétravail en France, auprès du ministre de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement et du ministre de l'économie, des finances et de l'industrie.

Par lettre du 30 mars 2006, vous avez souhaité, pour l'accomplissement de cette mission, être également placé auprès de Monsieur Jean-François COPÉ, ministre délégué au budget et à la réforme de l'État, porte-parole du Gouvernement.

C'est bien volontiers que j'accepte de vous placer en mission également auprès du ministre délégué au budget et à la réforme de l'État, porte-parole du Gouvernement. Le Président de l'Assemblée nationale ainsi que les ministres concernés en seront informés.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Député, l'expression de mes sentiments les meilleurs.



Dominique de VILLEPIN

Monsieur Pierre MOREL-A-L'HUISSIER
Député de la Lozère
Assemblée nationale
126, rue de l'Université
75700 PARIS

Le Premier Ministre

0 3 9 3 / 0 6 / SG

Paris, le 16 MARS 2006

Monsieur le Député,

Le télétravail a fait l'objet d'un accord interprofessionnel signé par les partenaires sociaux le 19 juillet 2005.

Le télétravail et les téléactivités constituent un moyen, tant pour les entreprises que pour les administrations, de moderniser l'organisation du travail et permettent aux salariés de concilier vie professionnelle et personnelle. Ils offrent, en outre, des perspectives en matière d'emploi et peuvent constituer des facteurs de développement économique ainsi qu'une opportunité en matière d'aménagement du territoire.

Vous avez engagé, depuis plusieurs mois, une réflexion sur les atouts de cette nouvelle forme de travail et fait des propositions de nature législative.

Il m'est apparu naturel que vous puissiez faire bénéficier le Gouvernement de vos réflexions et de votre expertise. Aussi ai-je décidé de vous confier une mission sur le développement du télétravail en France.

Vous voudrez bien identifier les voies et moyens permettant le développement du télétravail en France, notamment :

- en analysant des expériences étrangères significatives (Suède, Canada...) ainsi que l'action de la Commission européenne dans ce domaine ;

.../

Monsieur Pierre MOREL-A-L'HUISSIER
Député de la Lozère
Assemblée nationale
126, rue de l'Université
75700 PARIS

- en identifiant, au regard de ces expériences étrangères, les facteurs limitant le déploiement du travail à distance dans notre pays ;

- en recherchant les modèles sur lesquels s'appuyer pour favoriser le développement du télétravail dans les sphères publique et privée ;

- en proposant les réformes nécessaires pour lever les obstacles au télétravail en cohérence avec les stipulations de l'accord interprofessionnel du 19 juillet dernier.

Pour vous permettre d'accomplir cette mission, un décret daté de ce jour, pris sur le fondement de l'article L.O. 144 du code électoral, vous placera en mission auprès du ministre de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement et du ministre de l'économie, des finances et de l'industrie. Pour l'accomplissement de votre mission, vous disposerez en tant que de besoin du concours et de l'appui de l'ensemble des administrations compétentes et vous pourrez consulter l'ensemble des organismes publics concernés.

Vous voudrez bien me remettre votre rapport dans un délai de cinq mois.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Député, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Très amicalement

D de Villepin

Dominique de VILLEPIN

Avant-propos

Télétravail. Terme souvent galvaudé, prétexte à de nombreux colloques, à la fois dépassé pour certains, d'actualité pour d'autres, concept d'aménagement du territoire et sésame de l'emploi de demain, il était incontestablement nécessaire de se pencher sur ce concept, à la lumière des expériences dans le monde entier et des pratiques françaises.

Aborder le secteur du télétravail, c'est aborder celui des nouvelles technologies. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont en perpétuelle évolution, et ces progrès rendent en permanence obsolètes des produits pourtant récents. L'objet de ce rapport n'est pas d'aborder le développement des TIC en soi, mais d'étudier si ces dernières, dans leur état actuel et dans leur configuration future peuvent apporter des éléments de progrès au monde du travail, dans les administrations comme dans les entreprises, si elles sont de nature à améliorer la compétitivité globale de l'économie française.

Les avis objectifs sur le sujet sont rares. Non seulement convient-il de se défier de quelques zélotes des TIC, qui voient dans ce secteur un nouvel avenir indépassable pour le monde du travail, mais encore l'essentiel de l'information disponible est maîtrisé par les entreprises dont l'objectif est nécessairement intéressé.

Dans ce paysage en continuelle transformation, le télétravail est au confluent de bien des intérêts. Son développement suppose l'équipement des acteurs économiques, le développement des infrastructures et des ressources logicielles adaptées. Les montants potentiels de chiffre d'affaires pour les entreprises sont considérables. Ce constat rend-il cependant le télétravail nécessairement utile au développement de l'économie française ?

La mission s'est donc efforcée d'aborder le sujet par le biais du service rendu, tant aux particuliers qu'aux entreprises et aux administrations. En croisant les témoignages et les points de vue, elle a analysé les freins au développement du télétravail et les inconvénients d'un éventuel retard pour le développement de l'économie et de l'emploi.

Au-delà des fantasmes sur la réappropriation du temps par les individus, il convient de rappeler que dans l'expression télétravail, il y a

travail. Il ne s'agit que d'une nouvelle forme d'organisation du travail rendue possible par le développement des TIC. Mais cette possibilité est également au confluent d'une demande sociétale sur les nouveaux temps sociaux. Comment concilier une vie professionnelle que chacun souhaite riche avec la volonté de préserver des espaces de vie personnelle pour sa famille ou ses passions ?

Cette forme d'organisation est également au confluent des demandes sociales sur le rapport à l'espace. Comment s'abstraire des migrations quotidiennes imposées par les grands centres urbains ? Comment réaliser ce rêve de la ville à la campagne, qui structure des démarches multiples de réimplantation dans des zones autrefois délaissées, faute de travail sur place ?

Elle conduit à une réflexion sur la réalité des tâches exécutées, tant pour l'employeur que pour le salarié. En un mot, cette révolution dans l'organisation du travail impactera les rapports sociaux, aussi profondément que la révolution industrielle a pu le faire. Après le siècle des grandes concentrations dans les usines, le développement des activités tertiaires que l'on peut réaliser par le télétravail, sans que le lieu où l'on opère ait une quelconque influence sur le résultat final, modifiera le rapport à l'espace.

Destruction du temps social, destruction du rapport à l'espace, le télétravail apporte des réponses à des besoins sociaux, autant qu'il nous entraîne vers de nouvelles formes de développement de l'activité économique.

L'enjeu du télétravail répond à des évolutions lourdes, qui se développent de manière massive, et qui ont pour dénominateur commun le mot « mobilité » :

- mobilité physique tout d'abord, puisqu'il s'agit d'une des caractéristiques essentielles des sociétés modernes, qu'il s'agisse des migrations quotidiennes ou des déplacements professionnels ou familiaux ;
- mobilité des mentalités, qui ont abandonné les vieilles typologies sociales, stables et rassurantes pour s'adapter en permanence à un monde mouvant ;
- mobilité professionnelle, puisqu'au modèle de la carrière déroulée dans une structure stable et protectrice a succédé un système où la vie professionnelle est rythmée par des ruptures ;
- mobilité de l'environnement professionnel et/ou familial, dont la pérennité est loin d'être assurée.

Répondre à ces évolutions est une nécessité. C'est un enjeu de développement, car les pays qui sauront intégrer ces contraintes pourront s'adapter avec plus de facilités à un environnement qu'ils ne maîtrisent pas. Les pays qui sauront utiliser les formes productives offertes par les développements technologiques les plus récents seront les gagnants de la compétition mondiale, comme on le voit déjà aujourd'hui.

C'est une chance, car notre pays, par son niveau d'éducation et de développement, possède toutes les cartes qui lui permettent d'être au rendez-vous de la révolution du travail mobile, forme la plus achevée du télétravail.

Beaucoup a été écrit sur le télétravail : chaque année voit éclore rapports et colloques. Il est urgent que notre pays s'engage.

Second avant-propos

Parler du télétravail, c'est aborder l'émergence des TIC dans notre pays et plus spécifiquement dans l'entreprise. Ceci m'amène tout naturellement à faire observer que le premier ordinateur individuel est né il y a seulement vingt-cinq ans, en 1980, et que l'on a constaté depuis lors une accélération des choses, et ce notamment durant les cinq dernières années. J'en veux pour preuve que 15 % seulement des foyers étaient équipés d'un ordinateur en 1995, alors qu'ils étaient 33 % en 2001 et 54 % aujourd'hui. Si l'on tient compte de l'Europe des 25, 43 % des foyers sont équipés avec, pour les Pays-Bas, un taux de 67 %. S'agissant du nombre d'abonnés Internet à domicile, nous sommes passés de 3,1 millions de foyers français en l'an 2000 (soit 8 % de la population), à 18 % en 2001 et aujourd'hui à 37 % de la population, avec plus de 13 millions d'internautes à domicile. Si l'on tient compte de la téléphonie mobile, 60 % de la population avait un téléphone portable, 80 % aujourd'hui, soit une augmentation de plus de 20 % en cinq ans.

Concernant la vente des micro-ordinateurs grand public, 2,6 millions d'unités ont été vendues en 2005, soit une augmentation de 23 % par rapport à 2004. Si l'on ajoute les efforts du gouvernement depuis deux ans notamment avec l'ADSL de France Telecom, la libéralisation de la licence Wimax et l'apparition de la fibre optique, on s'aperçoit incontestablement que la France a rattrapé son retard en matière de technologies informatiques. On a également rattrapé ce retard avec la miniaturisation et la démocratisation de l'équipement informatique. Tout ceci est de bon augure pour l'émergence avérée des TIC, sauf que l'on est aujourd'hui confronté à un problème récurrent d'inculture sur l'usage des TIC, que ce soit au niveau des citoyens ou au niveau du chef d'entreprise, et notamment dans les TPE (très petites entreprises).

Tout ceci explique que les télétravailleurs se situent en France aux alentours de 7 %, alors qu'ils sont en moyenne 13 % en Europe et 25 % aux États-Unis. Or, il ressort d'une étude (voir ci-contre) que le potentiel des télétravailleurs en France pourrait être de 24,5 %. J'estime pour ma part que ce potentiel s'élève à 11 %, car le terme « télétravailleur » fait peur. On

évite de l'utiliser dans les entreprises et dans les administrations françaises, alors que dans les pays nordiques, qui n'ont pas la même culture, on en parle beaucoup plus ouvertement.

Les efforts français se sont également portés sur des opérations telles que l'opération « Micro-portable étudiant », l'opération « Internet accompagné » et, tout dernièrement, l'opération « Passeport numérique » et « Plan TIC et PME 2010 ».

Pour ce qui est de l'administration, l'apparition assez avérée aujourd'hui de l'e-administration et des téléprocédures est la preuve de l'appropriation des nouvelles technologies de la part du citoyen et de l'entreprise.

Dans le rapport que j'ai déposé au Premier ministre en novembre 2006, j'observe aujourd'hui que le groupe Renault vient de signer un protocole télétravail qui va concerner 800 salariés, ce qui est le signe patent d'une évolution des mentalités, tout comme on a pu le constater à IBM. L'accord signé par Renault apporte des avancées, tant par rapport à l'accord-cadre européen de 2003 que par rapport à l'ANI de 2005. Il ajoute deux choses :

- un télétravail limité dans le temps : entre deux et quatre jours par semaine, évitant le télétravail à domicile qui est désocialisant ;
- l'adjonction d'une clause de réversibilité au profit certes du salarié mais, chose nouvelle, au profit de l'employeur.

De ces deux exemples notamment, je tire un argument sur l'émergence du travail mobile : il supplante le concept même de télétravail et l'on assiste à une révolution en termes de management dans les entreprises avec un taux de présence qui se réduit et des relations salarié/employeur en pleine mutation. Il faut donc, selon moi, accompagner ce mouvement au niveau des pouvoirs publics, car je pense que le mouvement est inéluctable, donc à nous de nous adapter.

Synthèse

Le télétravail est une forme d'organisation du travail, qui a concrètement émergé dans le courant des années quatre-vingt-dix. Il en était déjà question dans les années quatre-vingts. Rendu possible par l'émergence et la généralisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC), ainsi que la baisse continue des coûts, il répond désormais à une demande sociale de gestion du temps, et à une demande de mobilité d'une frange non négligeable de la population et des entreprises. Il s'agit aujourd'hui d'imaginer comment les pouvoirs publics peuvent accompagner ce mouvement inéluctable.

Sous le terme télétravail, il convient de distinguer quatre formes d'organisation, qui chacune soulève des problèmes spécifiques :

- le télétravail à domicile ;
- le télétravail nomade ;
- les télécentres ;
- le travail en réseau.

Pourquoi le télétravail évolue-t-il vers le travail mobile ?

La question a été posée de savoir si le développement du télétravail est souhaitable et pourquoi. À cette dernière interrogation, plusieurs réponses peuvent être faites :

- le télétravail est un facteur d'accroissement de la productivité globale des entreprises comme de la collectivité ;
- cette forme d'organisation répond à un souhait social de pouvoir préserver du temps pour des activités extraprofessionnelles, quitte à reprendre ensuite le cours de son travail (s'occuper des enfants, faire du sport...) ;
- cette forme de travail répond à un besoin des entreprises confrontées à une mobilité de plus en plus importante de leur personnel pour répondre à leurs marchés ;

– cette forme de travail est particulièrement bien adaptée au développement de nouveaux modes de production de l'économie tertiaire et de l'économie de la connaissance, en permettant un découplage entre le lieu de production et le lieu où siège physiquement l'entreprise.

La mission a pu constater que les problématiques dans le secteur privé et dans le secteur public étaient de même nature. Il n'y a pas d'obstacles législatifs et réglementaires majeurs au développement de cette nouvelle organisation du travail en France. Les partenaires sociaux ont une position ouverte sur ce thème et ont négocié un accord national interprofessionnel applicable au secteur privé, à la suite de l'accord-cadre européen. Cet accord a été étendu par arrêté du ministre de l'Emploi, du Travail et de la cohésion sociale.

Où en est le télétravail en France ?

La question a également été posée de comprendre pourquoi la France semblait accumuler du retard sur le développement de ces nouvelles formes de travail. De nombreuses études ont conduit à considérer que les télétravailleurs représentaient environ 7 % de la population active, pour une moyenne européenne de 13 % en 2003. L'analyse semble indiquer que globalement l'explication de cette situation n'est pas à rechercher dans un retard d'équipement ou d'infrastructures par rapport à ce qui se fait dans les grands pays comparables (*cf.* annexes V à IX), même si la situation est moins brillante par rapport aux pays scandinaves.

Il ressort de l'enquête conduite dans le cadre de cette mission, ainsi que des auditions réalisées, que les principaux obstacles au développement du télétravail dans notre pays relèvent des mentalités d'une part, et d'une organisation du travail qui tarde à capitaliser les avantages offerts par les TIC d'autre part. Près de 40 % des Européens de 16 à 74 ans n'ont aucune connaissance de base en informatique¹.

De surcroît, la mission a pu constater qu'une partie du retard n'était qu'apparent en raison des problèmes de définition, pouvant éventuellement se traduire par des difficultés juridiques ; certaines organisations préférant ne pas déclarer de télétravailleurs pour des motifs tactiques.

C'est pourquoi, cette mission se traduit par des recommandations qui ne sont pas pour l'essentiel de l'ordre de la loi et du règlement, mais de celui de la gestion. Les quelques modifications réglementaires proposées sont la conséquence d'une analyse de difficultés d'installation rencontrées par les télétravailleurs indépendants. Elles constituent une opportunité de création d'emplois significative dans le cadre du développement du télétravail et de son évolution.

(1) Sondage Commission européenne, Eurostat, 20 juin 2006.

Propositions

Modifier les mentalités est sans doute ce qui est le plus difficile. C'est pourtant la voie qui doit être choisie, afin d'accompagner ce mouvement inéluctable et de parvenir à un déblocage de la situation. Cela nécessite du courage, de la constance et... la foi du charbonnier : en d'autres termes, moins de colloques et davantage d'action publique.

Le travail mobile est un outil généré par le développement des TIC, d'une part indispensable pour renforcer la compétitivité de l'économie française et, d'autre part, un levier d'action fructueux pour accélérer la réforme de l'État.

Mes propositions s'articulent donc autour de deux idées centrales :

- faire sortir le télétravail de la clandestinité au sein de laquelle il est cantonné, dans les entreprises comme dans les administrations ;
- mettre en œuvre tous les dispositifs permettant aux entreprises comme aux salariés ou fonctionnaires qui veulent en bénéficier, d'y accéder.

Mes propositions peuvent être synthétisées de la manière suivante.

Dans le secteur privé

1. Prendre en compte, en ce qui concerne les télétravailleurs, non pas le lieu d'implantation de l'entreprise, mais le lieu où le travail est effectivement réalisé (domicile de l'employé, télécentre...) pour bénéficier des exemptions dans les ZRR et les ZUS, ainsi que de divers avantages fiscaux existants. Cet ajustement est de nature à faire bénéficier les télétravailleurs d'avantages dont ils sont exclus actuellement, et constitue de surcroît une réponse adaptée en termes d'aménagement du territoire. En effet, la problématique du télétravail n'avait pas été prise en compte lors de l'écriture des textes d'application de ces mesures.

2. Inscrire dans les programmes de formation initiale des professionnels une ouverture sur les TIC et l'économie Internet, en particulier dans les CFA, qui jouent un rôle important dans les zones rurales. Proposer dans le cadre de la formation continue des mesures d'accompagnement au changement d'organisation du travail vers le télétravail.

3. Assurer la coordination des projets, leur suivi et leur évaluation au sein d'une structure déconcentrée, placée auprès des directions départementales ou régionales du travail et de la formation professionnelle, et composée des représentants socio-économiques.

4. Instaurer une présomption d'accident du travail lorsque la situation de télétravail a été formalisée par le contrat de travail, et que l'accident survient au domicile, dans le cadre de la réalisation de ses missions et pendant la période d'exécution de la charge de travail.

5. Offrir une garantie au télétravailleur, notamment au plan de l'ergonomie, pour l'installation de son bureau (proposition du référent souhaité par des centrales syndicales).

6. Création d'un statut microsocial à l'image du statut micro-fiscal. Cette proposition dépasse largement le cadre du télétravail pour s'adresser à tous les créateurs d'entreprise et s'inscrit dans le cadre d'un projet gouvernemental. Elle remplacerait le maquis actuel des exonérations ciblées. Il s'agit de permettre de se libérer de ses obligations sociales par un paiement exprimé en pourcentage du revenu, ou du chiffre d'affaires, et non en valeur brute. Cette mesure est de nature à jouer un rôle important pour faciliter la création d'emplois peu capitalistiques, pour lesquels le risque des engagements pris par le créateur d'entreprises en termes de dette sociale joue un rôle désincitatif important. De la même façon qu'il existe des trappes à pauvreté, il y a des trappes à inactivité.

Dans le secteur public

1. Faire sortir le télétravail de la clandestinité, en diffusant largement les guides et les principes à appliquer. Création d'un portail dédié et communications ministérielles internes renforcées sur ce sujet.

2. Faire entrer le télétravail dans le champ de la négociation collective, dans le respect des principes de l'accord-cadre européen.

3. Faire du télétravail une vraie problématique de gestion, nouvel outil de la modernisation de l'État. Source de productivité, le télétravail est aussi un outil de modernisation du management intermédiaire.

4. Organiser l'échange d'expériences entre administrations et fonctionnaires et assurer la coordination, leur suivi et leur évaluation au sein d'une structure rattachée aux préfetures des départements ou des régions.

5. Développer des modules de formation adaptés à cette démarche, tant pour les télétravailleurs que pour l'encadrement.

6. Rechercher toutes les fonctions susceptibles de faire l'objet d'une application du télétravail au travers d'audits dans le cadre de la réforme de l'État.

Ces mesures, pour indispensables qu'elles soient, ne connaîtront le succès que si la puissance publique adresse un message politique fort aux acteurs et aux décideurs, soutenu par des efforts de communication significatifs à travers notamment :

- une « mission nationale de sensibilisation » à l'adresse des entreprises associant APCE, ANPE, APEC, ANACT, ministères de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement, de l'Industrie, des PME, du Commerce, de l'Artisanat, etc. ;
- une mission nationale d'accompagnement à l'usage des TIC confiée au ministère de l'Aménagement du territoire et au ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, associant acteurs publics et privés ;
- un forum européen d'échanges organisé sous l'égide de la France, axé sur les nouvelles formes managériales issues de l'émergence des TIC.

À défaut, la démarche risque d'être inaudible et l'organisation traditionnelle du travail en France risque de perdurer.

Au terme de cette mission, j'ai acquis la conviction que le développement du télétravail et/ou du travail mobile était une opportunité unique pour améliorer la productivité globale de notre pays, tout en répondant aux aspirations profondes de nos concitoyens de maîtriser leur temps et leur liberté d'implantation. Nous nous dirigeons, en effet, vers une forme plus accomplie du télétravail, qui est le travail mobile. Cette évolution incontournable appelle à de nouvelles formes de management et de gouvernance dans les entreprises et dans l'administration. Il s'agit d'une démarche gagnant/gagnant entre les employeurs et les salariés ou les fonctionnaires, pour contribuer à construire une économie plus productive et plus humaine.

Chapitre 1

Définitions. Champs de l'étude

Le télétravail a fait l'objet depuis quelques années de travaux pour en préciser la nature et le périmètre. Dans le cadre de la stratégie européenne pour l'emploi, le Conseil européen avait invité les partenaires sociaux à négocier des accords « en vue de moderniser l'organisation du travail ». C'est ainsi qu'un accord-cadre sur le télétravail a été signé au niveau européen le 16 juillet 2002. Cet accord invitait dans son article d'exécution les États-membres à le mettre en œuvre, « conformément aux procédures et pratiques propres aux partenaires sociaux dans les États-membres ».

Outre une définition très générale, l'accord européen aborde, dans chacun de ses articles, les différents points constitutifs de la relation du travail entre le télétravailleur et son employeur. Ces différents points constituent de manière récurrente l'ensemble des thèmes à aborder pour clarifier la relation du travail et il est donc important de les relever :

- le caractère volontaire du télétravail ;
- les conditions d'emploi (les télétravailleurs bénéficiant des mêmes droits que les autres travailleurs) ;
- la protection des données ;
- le respect de la vie privée ;
- la clarification de la relation entre le télétravailleur et son employeur pour l'installation et la maintenance du matériel ;
- la santé et la sécurité du télétravailleur ;
- l'organisation du travail ;
- la formation ;
- les droits collectifs.

Le ministre des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité demandait, le 28 juillet 2003, au Forum des droits sur l'Internet ¹, d'animer un groupe de travail pour étudier ces nouvelles formes de travail, afin de « contribuer au développement d'un droit conventionnel adapté ». L'association a remis ses conclusions le 14 décembre 2004. Elle a procédé à de nombreuses auditions de partenaires sociaux et contribué à la réflexion sur le télétravail.

(1) Le Forum des droits sur l'Internet est une association financée pour la plus grande part par le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, et constituée par des personnes morales publiques ou privées. Il est investi de trois grandes missions : la concertation entre les acteurs, l'information et la sensibilisation du public et la coopération internationale.

C'est le 19 juillet 2005 qu'un accord national interprofessionnel (ANI) a été paraphé. Cet accord a été étendu par arrêté du ministre de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement en date du 30 mai 2006, modifié par arrêté du 15 juin 2006. Ce texte donne du télétravail la définition suivante :

« Le télétravail est une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail et dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière.

Cette définition du télétravail permet d'englober différentes formes de télétravail régulier répondant à un large éventail de situations et de pratiques sujettes à des évolutions rapides. Elle inclut les salariés « nomades », mais le fait de travailler à l'extérieur des locaux de l'entreprise ne suffit pas à conférer à un salarié la qualité de télétravailleur.

Le caractère régulier exigé par la définition n'implique pas que le travail doit être réalisé en totalité hors de l'entreprise, et n'exclut donc pas les formes alternant travail dans l'entreprise et travail hors de l'entreprise.

On entend par télétravailleur, au sens du présent accord, toute personne salariée de l'entreprise qui effectue, soit dès l'embauche, soit ultérieurement, du télétravail tel que défini ci-dessus ou dans des conditions adaptées par un accord de branche ou d'entreprise en fonction de la réalité de leur champ et précisant les catégories de salariés concernés. »

Par rapport aux objectifs de la mission, l'accord interprofessionnel appelle plusieurs observations :

- il ne concerne que les salariés du secteur privé, excluant *de facto* les travailleurs indépendants qui sont des utilisateurs importants du télétravail et les fonctionnaires ;
- il crée une dichotomie entre les télécentres mis à disposition par des tiers (mairies, chambres de commerce...) et les télécentres créés au sein de certaines structures, qui ont vocation à permettre l'exercice d'une activité déplacée par rapport à son lieu d'implantation habituel, alors même que ces structures ont des vocations identiques ;
- il évoque la diversité des situations des télétravailleurs. Entre la situation « pure et parfaite » du télétravailleur à domicile ne se rendant que très rarement dans les locaux de l'entreprise, et le travailleur nomade en liaison hiérarchique permanente et disposant d'un bureau dans les locaux, la différence de situations fonctionnelles amène des divergences d'analyse sur les obstacles au développement du télétravail.

C'est pourquoi, la définition juridique de l'accord interprofessionnel, si elle permet un premier défrichage du sujet, n'est pas toujours suffisante pour identifier les obstacles au développement de cette forme d'activité en France. À cette première approche juridique, on doit ajouter une approche fonctionnelle. En effet, à des situations physiques différentes doivent pouvoir répondre des mesures particulières.

De ce point de vue, le travail réalisé par le Forum des droits sur l'Internet est particulièrement intéressant, car il propose une analyse fonctionnelle des formes de télétravail.

En effet, le télétravail est d'abord une modalité d'organisation du travail, parmi d'autres et en concurrence avec d'autres. De ce point de vue, les télétravailleurs ne constituent pas une catégorie à part, même si le droit doit être adapté à cette situation particulière, ce qui est l'objet de l'ANI.

Le Forum des droits sur l'Internet distingue quatre formes fonctionnelles principales, quelle que soit la nature du lien juridique qui relie le télétravailleur à son donneur d'ordre. À l'évidence, ces formes peuvent être associées et sont souvent complémentaires. Il demeure, comme on le verra par la suite, que les difficultés identifiées pour chacune de ces quatre formes de télétravail sont de nature différente. Les descriptions qui suivent sont extraites du rapport du Forum des droits sur l'Internet.

Le télétravail à domicile

« Le salarié peut travailler à domicile grâce aux nouvelles technologies, puisqu'il peut avoir accès plus facilement à son environnement de travail.

En premier lieu, le télétravailleur peut travailler de façon exclusive à son domicile ; ceci de façon permanente ou pour une période de temps limitée (par exemple pour s'occuper d'une personne malade). Le télétravailleur pourra passer de manière ponctuelle dans les locaux de l'entreprise lorsqu'il est salarié ou bien rencontrer des clients. Mais son lieu de travail sera de manière prédominante son domicile.

En deuxième lieu, le travail peut s'effectuer en partie à domicile. Dans ce cas, le télétravailleur conserve un lien plus important avec son environnement de travail en alternant une présence domicile/bureau.

Enfin, certaines sociétés sont organisées entièrement autour du télétravail à domicile... »

Les travailleurs nomades

« Tout en conservant un poste de travail physique au sein de l'entreprise, le salarié peut utiliser les technologies de l'information et les outils de travail mobiles pour travailler depuis n'importe quel lieu. Ceci a comme incidence de "nomadiser" le travail de nombreux salariés, qui,

jusque là, était considéré comme ne pouvant s'exercer que dans les locaux de l'entreprise.

Néanmoins, pour certaines catégories de salariés, il ne s'agit pas d'une forme de travail inédite. Les commerciaux ou les agents techniques d'intervention ont toujours pratiqué le travail nomade. Pour ces métiers, les technologies de l'information ne font que faciliter ces formes de travail et le contact avec l'entreprise.

Cependant, tous les salariés ne perçoivent pas le développement de ces nouveaux outils comme une évolution neutre pour l'organisation du travail. En effet, les nouvelles technologies peuvent entraîner un contrôle plus approfondi de l'employeur par l'utilisation des fonctionnalités des nouveaux outils (par exemple en permettant la géolocalisation des intervenants). Cette mobilité peut également entraîner une distension du lien avec l'entreprise en rendant moins nécessaire le passage dans ses locaux, puisque certaines tâches qui devaient auparavant s'effectuer sur le lieu de travail peuvent maintenant être réalisées n'importe où... »

Les télécentres

« Dans ce cas de figure, le salarié de l'entreprise travaille à distance de son équipe dans des télécentres où sont également présents des salariés d'autres entreprises. Il y dispose d'un poste de travail à partir duquel il peut aisément communiquer avec son entreprise.

Une telle organisation peut créer un sentiment de plus grande distance entre l'entreprise et le salarié. Celui-ci peut se sentir moins intégré au sein de son équipe, voire de l'entreprise elle-même, puisqu'il ne travaille plus au sein de ses locaux. En revanche, elle ne modifie pas en profondeur la relation du salarié au travail. Celle-ci continue de se réaliser dans un temps et un lieu déterminé, distinct de la vie privée du salarié ».

Le travail en réseau

« Dans ce cas de figure, le salarié est localisé dans un site géographique, mais il relève d'un manager localisé dans un autre site, voire travaille dans une équipe relevant d'un autre site. Les nouveaux outils techniques... permettent la formation d'une équipe virtuelle établie sur différents sites.

Cette évolution peut se faire de deux manières. Dans certains cas, le télétravail s'organise dans des locaux géographiques qui ne sont pas dédiés à cet effet. Certaines entreprises permettent ainsi à certains

salariés de rester dans leurs locaux traditionnels, tout en travaillant sous le contrôle d'une hiérarchie et avec une équipe installée dans un autre site de l'entreprise. Une telle solution permet ainsi de réorganiser l'entreprise sans imposer un déménagement des salariés. Elle offre également une réponse adaptée et souple aux désirs de localisation de certains salariés.

Dans d'autres cas, le télétravail se met en place dans des locaux dédiés à cet effet. Certaines entreprises ont ainsi mis en place des centres de proximité pour leurs salariés autour de Paris. Ce choix est inspiré par la volonté de limiter les temps de trajet des salariés et de rationaliser. »

Au total, le présent rapport traitera des quatre formes de télétravail décrites ci-dessus, tant pour le secteur public que pour le secteur privé, et dans ce dernier cas, tant pour les salariés que pour les travailleurs indépendants.

Afin de recueillir le maximum d'informations concrètes, la méthode suivie a consisté à rencontrer, à l'occasion d'auditions ou de réunions de travail, des personnes ressources appartenant à des ministères, à des entreprises privées ou publiques, et tout autre personne ayant une connaissance précise du sujet. À cette occasion, de nombreux courriers ont été adressés et n'ont pas toujours fait l'objet d'une réponse utile.

Il est précisé que ce rapport ne traite pas des améliorations apportées par les téléprocédures¹ qui sont devenues d'un usage grand public (télébanque, télédéclaration de l'impôt...), et qui représentent un autre aspect de l'irruption des TIC dans l'activité économique.

(1) À titre d'exemple, « Allô service public, 3939 » est le résultat de la combinaison début 2005 d'un centre d'appels confié à un prestataire privé (plate-forme dite de premier niveau) et de 11 plates-formes publiques (dites de second niveau, comprenant les neuf CIRA, Info Emploi et Info service Consommation). L'ensemble de ces plates-formes est relié par un centre d'appels virtuel, dispositif recréant les conditions d'un plateau unique entre des sites géographiquement distincts. La logique du système est sectorielle et permet la mutualisation des ressources, présentes et futures, sur l'ensemble du territoire. La capacité de production est ainsi supérieure à la somme des capacités de production de chacun des centres pris isolément.

Le 3939 reçoit et traite un volume moyen d'appels s'élevant à 5500 appels par jour, soit un volume mensuel de 100 000 à 120 000 appels selon le nombre de jours ouvrés. Le service est proposé de 8 h 00 à 19 h 00 du lundi au vendredi et de 9 h 00 à 12 h 30 le samedi.

Chapitre 2

L'état des lieux en France. Forces et faiblesses ¹

(1) Comparaisons internationales, environnements législatif et réglementaire.

Une première approche globale

Une photographie de la situation

S'interroger sur les voies et moyens de développer le télétravail en France, c'est naturellement faire un premier bilan de cette forme d'organisation du travail, évaluer sa progression au cours des années récentes, comparer son développement à ce qui se fait dans des pays comparables afin d'identifier nos forces et nos faiblesses dans ce domaine.

Alors que le secteur le télétravail a fait l'objet d'un premier bilan pour les salariés du secteur privé, il n'existe pas de bilan, même partiel, pour les travailleurs indépendants et pour le secteur public. Le premier cadrage statistique a été réalisé à l'occasion du rapport du Forum des droits sur l'Internet. Il s'appuie sur l'enquête permanente sur les conditions de vie des ménages réalisée par l'INSEE (enquête PCV). « Le système statistique public ne dispose pas, en fait, d'enquête spécifique pour dénombrer et caractériser les salariés qui pratiquent le télétravail¹ ». Néanmoins, cette enquête permet une première approche en chiffres du sujet. Les conditions de réalisation statistique de ce travail font « qu'il s'agit d'une image du télétravail au tournant du siècle, mais pas d'une année déterminée... ».

Une nouvelle enquête est en cours dont les résultats devraient être connus à l'automne 2006. Mais de l'aveu même de ses responsables, la taille des échantillons recueillis ne devrait pas permettre d'aller très au-delà de la connaissance globale de la précédente enquête. Elle permettra néanmoins de mesurer les évolutions. Mais elle ne permettra pas d'approfondir notre connaissance statistique pour des populations fines (travailleurs indépendants, fonctionnaires de l'État ou des collectivités locales...), ou pour des croisements géographiques (salariés résidant dans les zones défavorisées par exemple). Une autre enquête est en cours, réalisée par le centre d'études pour l'emploi et l'INSEE, mais ses premiers résultats ne devraient pas être connus avant le printemps 2007 pour la partie secteur privé, et l'automne 2007 pour la partie secteur public.

(1) Source : bulletin *Premières synthèses informations*, DARES, décembre 2004.

Part du télétravail selon le sexe, l'âge et la catégorie socioprofessionnelle

Formes de télétravail	Fixe à domicile	Alternant à domicile	Nomade
Ingénieurs et cadres	3,7	6,0	20,1
Professions intermédiaires	1,1	1,2	9,0
Employés	0,6	0,3	2,7
Ouvriers	0,0	0,1	0,6
Ensemble	0,9	1,1	5,4
Hommes	1,0	1,7	7,5
Femmes	0,9	0,4	2,8
15 à 24 ans	0,4	0,4	3,7
50 ans et plus	1,4	0,8	4,1

Source : enquêtes PVC 1999-2003 ; INSEE, calculs DARES.

Selon l'enquête de 2004, le télétravail concernait un peu plus de 7 % de la population active salariée, 2 % comme travailleurs à domicile fixes ou en alternance, et 5,4 % comme travailleur nomade, soit respectivement 0,4 et 1,1 millions de personnes. Il convient de relever à ce stade une divergence entre, d'une part, l'enquête qui considère les travailleurs nomades comme des télétravailleurs dès lors qu'ils se considèrent comme tels, et les télétravailleurs nomades tels qu'ils sont définis par l'ANI.

En effet, pour des motifs de stratégie de négociation, certaines entreprises excluent les travailleurs nomades du champ de l'application de l'accord, comme ce dernier leur en donne la possibilité. Cette attitude conduit à une diminution apparente du nombre de télétravailleurs dans chaque entreprise considérée individuellement. Au total, une partie du retard apparent de la France pour le développement du télétravail tient davantage à la volonté de ne pas déclarer en tant que tel cette forme d'organisation du travail, plutôt qu'à une réalité ¹.

Le télétravail est une forme d'organisation qui croît avec la qualification, au point que 10 % des ingénieurs ou cadres estiment être des télétravailleurs à domicile et 20 % des télétravailleurs nomades. *A contrario*, le télétravail ne concerne pas les ouvriers et peu les employés. Enfin les jeunes et les femmes sont en retrait.

L'enquête a permis d'identifier que la probabilité qu'une femme soit une télétravailleuse à domicile « ne dépend pas du fait qu'elle

(1) Au cours de l'enquête préalable à la rédaction de ce rapport, la mission a pu constater en particulier la différence d'attitude de grands opérateurs téléphoniques en France et en Suède au regard du télétravail. Alors que cette forme d'organisation est affichée avec une certaine fierté en Suède comme un moyen de mieux prendre en compte les contraintes des salariés, le terme est récusé en France pour les travailleurs mobiles, en raison des risques ouverts par une négociation collective sur ce point.

ait des enfants, ni de leur nombre éventuel. Ceci semble infirmer l'hypothèse, parfois avancée, selon laquelle les femmes choisiraient le télétravail pour mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie familiale ».

Les cadres de plus de 50 ans télétravaillent moins que la moyenne des salariés. À l'inverse, si les jeunes utilisent moins souvent cette forme d'organisation du travail, c'est parce que la proportion de cadres est moins élevée dans cette tranche de population.

Enfin, l'enquête a permis une première approche de la répartition sectorielle à grande maille. Deux secteurs sont en pointe pour l'utilisation du télétravail : le secteur financier (3 % à domicile et 9 % de nomades) et les services aux entreprises (16 % de travailleurs nomades). On relève enfin que le secteur public compte peu de télétravailleurs à domicile (moins de 1 %), à l'exclusion des enseignants ¹.

Au total, si cette première approche statistique permet d'identifier les grandes tendances, avec un retard de plus de deux à trois ans, elle est muette sur les motivations des télétravailleurs et des obstacles au développement du télétravail. Seule une approche plus fine à partir de la réalité vécue ou ressentie par les acteurs permettra d'approcher l'identification des freins au développement de cette forme d'organisation du travail.

Des comparaisons internationales

Cette première approche globale peut être complétée par des comparaisons au niveau européen. Le *Statistical Indicators Benchmarking the Information Society* ² (SIBIS) est un projet financé par la Commission européenne, dans le cadre du programme-cadre de recherche et de développement (PCRD). Il a été opérationnel de janvier 2001 à septembre 2003. Dans ce cadre, le consortium SIBIS a piloté des enquêtes dans l'ensemble des pays membres, dans les dix pays candidats, ainsi qu'aux États-Unis et en Suisse.

Les enquêtes comparatives réalisées dans ce cadre posent un certain nombre de difficultés d'analyse et d'interprétation. Non seulement les définitions utilisées recouvrent rarement celles des enquêtes internes, mais encore la perception de la réalité par rapport à la problématique du télétravail peut varier d'un pays à l'autre. Comme on le verra dans la suite du rapport, les employeurs français font rarement du télétravail une problématique à part entière, mais un outil de gestion parmi d'autres. Dans ces

(1) Le cas des enseignants est particulier. Ils ont été exclus du décompte. Alors que 15 % d'entre eux se considèrent comme télétravailleurs fixes à domicile, 6 % comme télétravailleurs fixes alternants et 5 % comme nomades, ils sont effectivement fortement utilisateurs de l'informatique (80 % de ménages enseignants équipés), et partagent leur temps entre la préparation de leurs cours et la correction de copies, sans que l'on puisse parler de télétravail *stricto sensu*.

(2) Il s'agit d'un consortium privé chargé d'études et constitué pour l'essentiel d'entreprises de consultance, d'universités ou d'administrations issues de grands pays membres et de pays candidats. On relève qu'aucune entreprise française n'y figure (<http://www.empirica.biz/sibis/>).

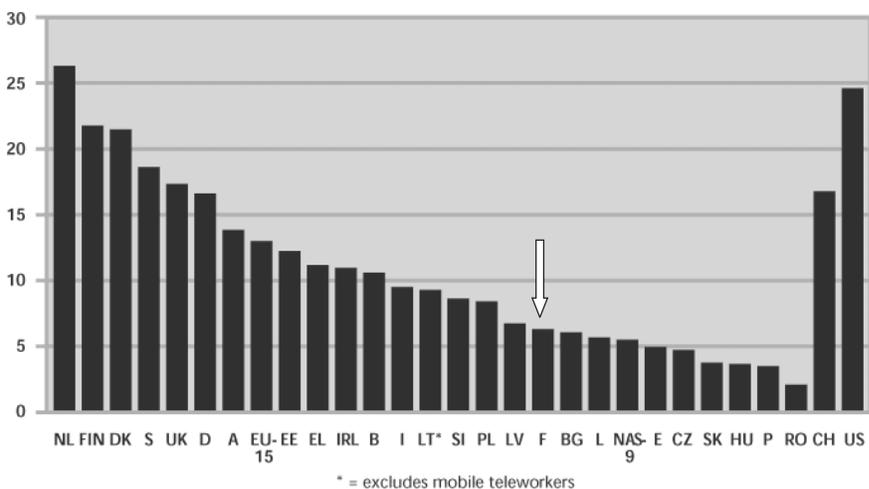
conditions, la question posée peut tout simplement être décalée par rapport aux objectifs organisationnels de l'entreprise ou de l'administration.

Pire encore, il a été possible de rencontrer au cours de l'enquête des télétravailleurs et des employeurs de télétravailleurs « honneux ». Dans la psychologie française, ne pas venir au bureau est souvent assimilé à une absence pour congés ou maladie. À l'inverse, on peut considérer l'accord donné pour télétravailler comme un avantage concédé à titre personnel, presque un élément de gestion *intuitu personnae*. Dans ce type de situation, les avantages fonctionnels du télétravail disparaissent au profit d'une analyse qui privilégie la relation interpersonnelle entre le supérieur hiérarchique et le salarié. Aussi, les bénéficiaires du télétravail et leur employeur peuvent avoir intérêt à rester dans le flou et l'implicite, afin de pérenniser dans la discrétion une situation intéressante pour les deux parties. Ce constat a été fait plusieurs fois au cours des travaux préliminaires à la rédaction de ce rapport.

A contrario, dans les pays nordiques ou de tradition anglosaxonne, il y a une véritable culture de la valorisation des technologies de l'information et de la communication (TIC), y compris par l'intermédiaire de politiques publiques de promotion non seulement de la technique, mais de son usage, en particulier par les nouvelles formes de travail. De surcroît, la valorisation de l'individu par rapport au groupe dans les sociétés protestantes moins normatives, donne aux choix personnels réalisés une valeur non pas comparative mais d'exemple.

Ces remarques étant posées, il demeure intéressant de comparer quelques chiffres, afin d'identifier les écarts les plus patents et les éléments qui peuvent les justifier.

Part de la population active pratiquant le télétravail

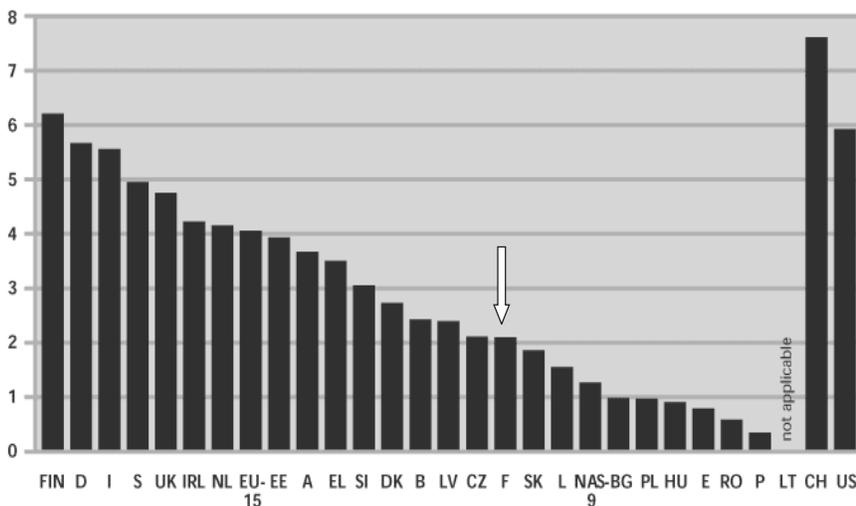


Source : SIBIS GPS 2002, SIBIS GPS-NAS 2003.

La France apparaît dans cette statistique globale aux environs de 6-7 %, ce qui recoupe les chiffres publiés par la DARES. Ce chiffre est à mettre en regard de la moyenne européenne qui se chiffrait à 13 % de la population active, chiffre lui-même très inférieur à la moyenne américaine, qui s'élevait à 25 % à la date de l'enquête. La France se retrouverait donc sur ce sujet à la date de l'enquête dans la moyenne haute des nouveaux adhérents à l'Union européenne, pour lesquels le SIBIS estime qu'ils sont pénalisés par des infrastructures insuffisantes. Comme on le verra ci-dessous, cette explication ne saurait être retenue dans le cas français. La question qui est posée est donc de savoir si cet écart recoupe un réel retard en 2002-2003, ou s'il témoigne d'un biais statistique d'une autre nature.

Un commencement d'explication peut se trouver dans l'analyse des différentes formes de télétravail.

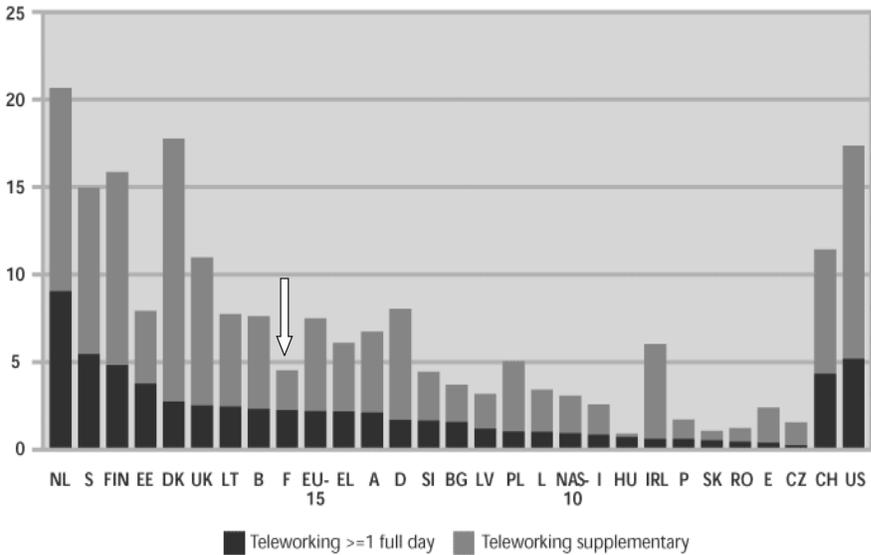
Part de la population salariée pratiquant le télétravail nomade



Source : SIBIS GPS 2002, SIBIS GPS-NAS 2003.

Le SIBIS définit un télétravailleur mobile comme passant plus de dix heures par semaine hors de son domicile ou de son bureau en faisant usage des TIC. En moyenne, 4 % de la population active en Europe entre dans le champ de la définition. Selon l'enquête du SIBIS, la France compterait 2 % de télétravailleurs nomades, ce qui la placerait dans le dernier tiers européen. Il est intéressant de relever que l'enquête de l'INSEE a estimé la population nomade à 5,4 % de la population active, ce qui modifie significativement la place de la France, en la plaçant en tête des pays. Ces écarts sont dus à des différences de définition, mais certainement aussi à des divergences de perception par rapport aux questions posées. Il semble, dans ces conditions, difficile de tirer des conclusions définitives sur la réalité de la situation comparative.

Part de la population active passant au moins une journée par semaine en télétravail, ou qui télétravaille de son domicile pour une durée moins longue

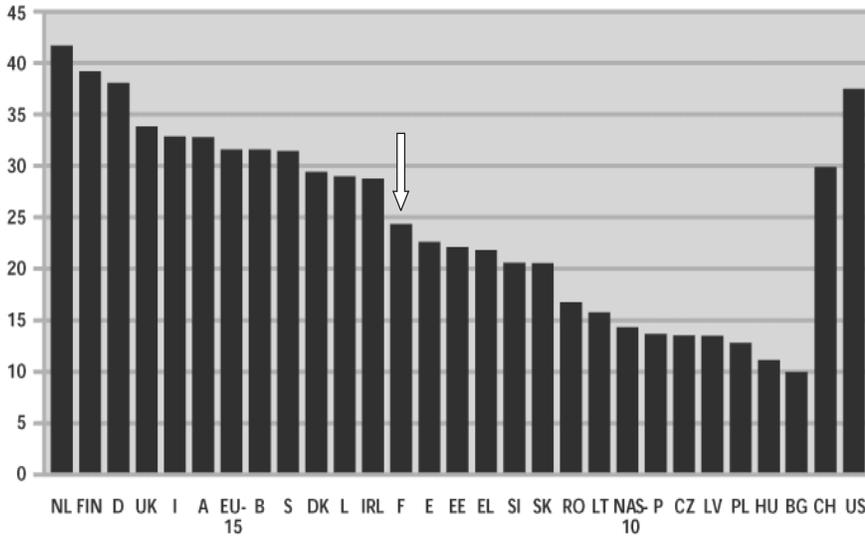


Source : SIBIS GPS 2002, SIBIS GPS-NAS 2003.

Au sein de l'Union européenne, 7 % de la population active télétravaille de manière sporadique. Si la population active française se place à un rang honorable pour une activité en télétravail supérieure à une journée, il convient de relever que le pays semble très en retard pour l'usage intermittent de cette technique. Cette statistique peut donner le sentiment d'une dichotomie entre ceux qui utilisent cette forme d'organisation de manière courante et une partie de la population qui semble l'ignorer, voire la rejeter.

Les deux graphiques suivants éclairent cette situation d'un jour nouveau, en abordant les attitudes des populations par rapport non pas directement au télétravail, mais par rapport à son environnement dans le monde du travail.

Part de la population active qui estime que sa tâche est réalisable en télétravail alterné

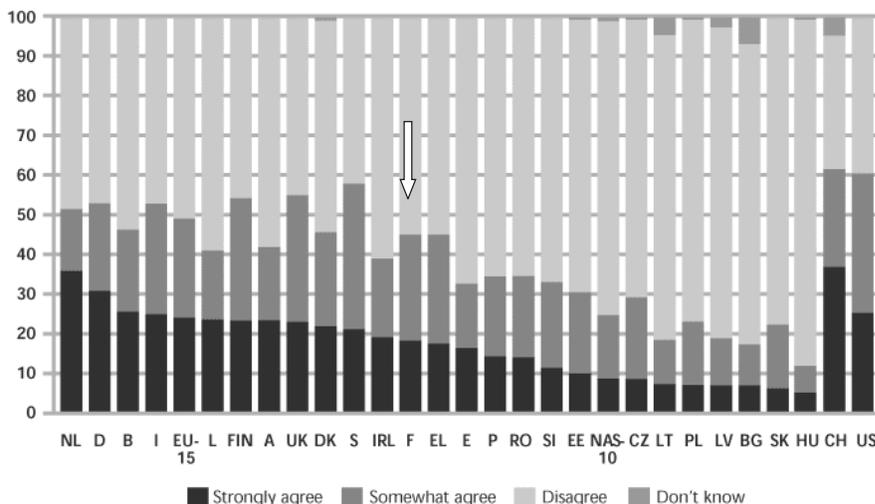


Source : SIBIS GPS 2002, SIBIS GPS-NAS 2003.

Sur la base de l'affirmation selon laquelle les personnes interrogées devraient passer une journée par semaine en télétravail, 32 % de la population active européenne estime que cela est réalisable, c'est-à-dire quinze fois plus que le pourcentage télétravaillant effectivement une journée par semaine à domicile.

Cette question sur la faisabilité du télétravail éclaire d'un jour différent la situation française. Les motifs invoqués pour lesquels le télétravail n'est pas réalisable sont les suivants : la relation en face-à-face avec des interlocuteurs, l'accès à du matériel et, enfin, une organisation où le supérieur hiérarchique est hostile au télétravail. Notre pays se trouve dans une situation singulière, puisqu'il est le dernier des grands pays de l'Union, loin derrière les pays nordiques. Ainsi, le retard relatif constaté dans les graphiques précédents trouverait son origine au moins partiellement dans une appréhension différente de la relation au travail, et une moindre appétence pour la nouveauté. Comme on le verra par la suite, les trois motifs de refus *a priori* du télétravail se retrouvent dans les situations concrètes pour justifier le refus du recours à cette technique organisationnelle.

« Je peux adapter mes horaires de début et de fin de service en fonction de mes préférences personnelles »



Source : SIBIS GPS 2002, SIBIS GPS-NAS 2003.

Parmi certains avantages pouvant expliquer une appétence des salariés et des fonctionnaires pour le télétravail, la capacité à gérer ses horaires fait partie des points positifs souvent cités. Les personnes sondées ont été interrogées pour savoir si, dans l'organisation du travail elles pouvaient adapter leur journée de travail en fonction de leurs contraintes personnelles. Le graphique ci-dessus indique que la France se place en milieu de tableau en termes de flexibilité horaire. Moins de 20 % des personnes interrogées en France sont complètement d'accord avec l'affirmation « *Je peux adapter mes horaires de début et de fin de service en fonction de mes préférences personnelles* », contre plus de 30 % en Allemagne par exemple. D'une manière lapidaire, il est possible de résumer les conséquences de cette situation en constatant que la rigidité de l'environnement du travail dans notre pays rendrait caduque la volonté d'utiliser le télétravail, dans la mesure où le ressenti de la population éligible est que les avantages annoncés ne seront pas accessibles pour des raisons sans rapport direct avec le télétravail, mais qui en rendent *a priori* les avantages inaccessibles.

Ainsi, si les comparaisons internationales ne permettent pas de juger directement du retard de la France dans le domaine du télétravail, en raison des biais statistiques importants consécutifs à des différences de définitions qui rendent toute lecture directe impossible, elles permettent, par petites touches, de broser un tableau intéressant des situations relatives.

S'il apparaît évident que notre pays n'est pas bien placé dans le jugement que l'on peut porter sur l'utilisation du télétravail, sans qu'il soit possible d'établir un classement chiffré, ces enquêtes laissent entrevoir

une causalité fondée non sur la relation entretenue avec les TIC, mais sur la relation au travail.

Plus structurée, plus encadrée, moins flexible que dans d'autres pays, l'organisation du travail en France ne permettrait pas aux personnes de juger objectivement des avantages et des inconvénients de l'apport des nouvelles technologies par le biais du télétravail, car les obstacles permettant son appropriation et son développement se situent bien en amont.

Tous les témoignages recueillis indiquent **que le développement du télétravail ne peut se réaliser que dans une relation de confiance entre employeur et salariés.** Cette relation fonctionne dans les deux sens, puisque le salarié doit être assuré que l'employeur le traitera sur un pied d'égalité avec ses collègues, et que sa situation originale ne conduira pas à une surcharge de travail que n'auraient pas à subir ses collègues de travail dans un cadre traditionnel. À l'inverse, l'employeur doit être assuré que la quantité de travail à réaliser sur ce poste est bien effectuée. Au total, dans la situation française, c'est moins l'envie des salariés ou le besoin des entreprises qui n'est pas au rendez-vous, mais plutôt la nature conflictuelle de la relation qui bride le développement de cette forme d'organisation du travail. Dans les pays nordiques où la culture du consensus est beaucoup plus développée, ces freins n'existent pas.

Le télétravail dans le secteur privé

L'évolution du télétravail : une progression plus ou moins rapide selon les acteurs concernés

À l'origine, le télétravail a été présenté comme l'horizon nouveau du travail salarié, une conséquence naturelle des avancées de la société de l'information devant transformer la relation du travail, renforçant l'autonomie des employés, désengorgeant les centres urbains. Cette vision idéale, quasi mythique, ne s'est pas réalisée. Le télétravail n'étant apparu, trop rapidement dans un premier temps, que comme l'une des manifestations nouvelles d'une organisation productive de plus en plus caractérisée par la flexibilité, la mobilité, le décloisonnement et l'importance prise par les flux d'informations. Mal compris parce que mal présenté et insuffisamment expliqué, le télétravail avait mauvaise réputation et risquait d'être marginalisé à la longue.

À dire vrai, tout jugement doit être nuancé. Le télétravail n'est sans doute pas la panacée aux problèmes qui caractérisent notre société, en matière d'aménagement du territoire, de revitalisation et de sauvegarde des zones désocialisées, d'environnement et de développement durable, encore

moins de traitement du chômage. S'il n'apporte pas « la réponse », du moins apporte-t-il des réponses à nombre de problèmes.

C'est la persévérance, on pourrait dire, la « foi » de certains, isolés ou regroupés au sein de réseaux et d'associations, qui a permis, peu à peu, au télétravail de sortir de son ghetto. Les développements qui suivent vont tenter de démontrer, par des exemples, son utilité et la nécessité de le prendre en compte, comme outil capable d'apporter des solutions, d'imaginer le possible, face à une prise de conscience de plus en plus large d'une population ouverte aux conséquences des NTIC et sensible aux nouveaux besoins de la vie sociétale.

En revanche, alors que le télétravail marquait le pas, d'autres formes de travail se sont développées. Il en est ainsi du « travail mobile ou travail à distance », qui se réalise en un grand nombre de lieux en fonction de leur adaptation : il peut s'agir de l'externalisation de fonctions autrefois assumées au sein des entreprises, telles que l'informatique, le service client, la comptabilité, les ressources humaines voire la sécurité, ou encore de l'installation de sites aménagés susceptibles d'être des lieux de passages et de liaison entre salariés.

L'ensemble de ces formes de travail usant largement des TIC correspond parfaitement à la définition de l'e-travail dans laquelle l'Union européenne, entre autres, a englobé le télétravail et aux dispositifs des accords exposés plus haut : ce qui conduit à penser qu'il n'y a pas vraiment de dynamique autonome du télétravail, distincte de celle plus large de l'e-travail.

Au cours des deux dernières décennies, la prise de conscience réaliste et progressive de ce phénomène est apparue à certains assez forte et motivante pour conduire à des engagements ponctuels et circonstanciels d'entreprises, alors que l'impulsion des acteurs publics restait modeste et dispersée. Aujourd'hui, c'est non seulement un fait reconnu, mais un phénomène en pleine croissance.

Des expériences significatives, mais d'importance inégale dans le secteur privé

Alors que les dirigeants de PME-PMI ont eu du mal à s'adapter, la mission a constaté le rôle de pionnier de certaines grandes sociétés. Elles n'ont pas hésité à se lancer dans l'application, d'abord expérimentale, de cette organisation du travail qu'offre le télétravail¹. La taille des entreprises, l'importance de leurs personnels et du management, les besoins impérieux de ne pas se laisser dépasser par le progrès, l'attente de salariés, ont eu souvent un effet déterminant dans le lancement d'expérimentations et leurs réussites.

(1) L'expression travail à distance sera également employée dans le développement de ce rapport.

La mission n'a retenu que les résultats les plus significatifs qui lui ont été communiqués à l'occasion d'auditions, de réunions de travail ou par des documents. Certaines expériences se sont inscrites dans le temps, elles ont été développées à partir d'un processus relativement lent, le plus souvent fondé sur des circonstances ponctuelles et sur le bon sens, car répondant parfois à des besoins réels.

Air France

La mission a étudié cette expérience à partir des documents qui lui ont été adressés.

Dans cette entreprise, le télétravail a commencé à être mis en œuvre autour des années 1994-1995. Il ne concernait alors qu'un nombre limité de salariés et, en particulier, ceux qui en faisaient la demande. En 2001, une étude a été lancée pour juger de l'opportunité de le développer. Elle a révélé que la pratique du télétravail à Air France se confondait avec le télétravail à domicile, apportant le plus souvent une réponse à des demandes formulées par le salarié à propos, notamment, de déménagement du lieu de travail ou d'évolution de la situation personnelle.

La maîtrise du dispositif restait, à ce stade, du domaine de l'entreprise. Par la suite, deux accords sociaux se sont succédés.

Un premier accord (2002-2005) pour progresser ensemble s'inscrivait dans un contexte économique concurrentiel. Il avait pour objectif l'amélioration de la rentabilité et la maîtrise des coûts de l'entreprise. Il prévoyait, en outre, un volet d'innovation sociale destiné à promouvoir des actions nouvelles dans le domaine de l'emploi et de la formation et disposait, à ce titre, d'un article (7.2) relatif au développement du télétravail au sein de l'entreprise : il s'agissait de définir un cadre général permettant d'ouvrir à un plus grand nombre de salariés l'opportunité du télétravail à domicile et de se mettre à l'écoute des pratiques innovantes de télétravail.

Cet accord portait sur des thématiques précises :

- l'étude de la possibilité de mener des actions pilotes d'organisation du travail en liaison avec les entités ;*
 - l'étude de la possibilité d'actions **adaptées pour les salariés handicapés** ;*
 - la veille sociale relative aux initiatives menées au niveau européen et l'analyse des pratiques innovantes menées dans ce domaine ;*
 - la rédaction d'une procédure de traitement des demandes et des modalités de mise en œuvre, en référence à l'expérience menée consistant à recenser les règles législatives, les contraintes et conditions spécifiques du télétravail, à déterminer les compétences individuelles requises, à définir le lien avec l'entreprise, à mettre en place un bilan annuel individuel avant toute reconduction et à identifier les activités s'y prêtant.*
-

À l'issue de cet accord, après avoir dressé un bilan des actions menées, la procédure a été rédigée et rendue accessible au réseau « Ressources humaines » et managers. De même, **des actions d'information et de sensibilisation** relatives à ce mode d'organisation du travail ont été mises en œuvre auprès de ce réseau. Enfin, **un guide du télétravail** a été édité.

Les mises en situation de télétravail se sont poursuivies à la demande de salariés ou dans le cadre d'actions adaptées pour les salariés handicapés. Des expérimentations d'organisations du travail en télétravail ont été menées dans un secteur de l'entreprise, et se concrétisent aujourd'hui par la pérennisation de ces expériences et leur extension à d'autres services.

Les sources statistiques (RH) établissent que près d'une quarantaine de salariés sont concernés dans des secteurs divers (informatique, commercial, juridique, conseil, achats, etc.).

Nouvel accord triennal de gestion prévisionnelle de l'emploi (2006-2009)

Cet accord, par rapport au contexte économique et aux changements en cours, a pour objectif d'anticiper les évolutions des métiers, d'accompagner la mobilité professionnelle et d'encourager la mobilité géographique, de façon à maintenir la compétitivité de l'entreprise.

Le télétravail est repris dans cet accord et figure parmi l'une des solutions de prise en charge de l'accompagnement de la mobilité.

Dans cette perspective, il est intéressant de souligner que : « l'entreprise s'engage, pendant la durée de l'accord, à ne procéder à aucun départ contraint collectif pour motif économique, pour autant que les salariés concernés auront accepté d'entrer dans les dispositifs proposés leur garantissant un emploi. Dans ce cadre, face à certaines évolutions nécessaires de l'entreprise et lorsque tous les dispositifs décrits dans l'accord auront été explorés, d'autres dispositifs externes pourront être mis en œuvre de manière ciblée et sur la base du volontariat, après négociation avec les syndicats ».

C'est dans le titre 2 de l'accord (« Prendre en charge et accompagner les parcours de mobilité professionnelle et géographique ») que se positionne le télétravail. Il y est précisé « qu'en complément des solutions explorées et afin de régler, le cas échéant, des situations individuelles difficiles, des formules ponctuelles de télétravail pourront être envisagées, dans la continuité de l'expérimentation de l'accord APPE et pour autant que les conditions de prise en œuvre du télétravail soient satisfaisantes ».

Il faut analyser l'expérience d'Air France avec circonspection, à la fois dans ses aspects positifs et ses applications très profilées. Elle démontre, en effet, que le télétravail constitue pour cette entreprise, un mode d'organisation plutôt d'exception, relativement difficile à manager.

Néanmoins, il permet de répondre à la demande de salariés et de résoudre des difficultés individuelles, en évitant notamment de se séparer de collaborateurs (exemples de fermeture de sites sans possibilité de reclassement proche, ou de collaborateurs devant déménager pour suivre son conjoint) par des formules ponctuelles adaptées et d'accueillir des personnels handicapés. Il semble, selon les éléments communiqués, que le télétravail « partiel », qui assure une meilleure continuité managériale, constitue une voie de développement plus prometteuse.

IBM

La mission a rencontré des membres de l'entreprise et a étudié les documents mis à sa disposition.

Cette entreprise a pris l'initiative d'aborder la question du télétravail dès les années quatre-vingt-dix. Il n'était pas question alors, à proprement parler, de télétravail et encore moins de travail à domicile ; il s'agissait plutôt de mettre en place, par un programme mobilité, les conditions favorables et les moyens indispensables qui permettent de travailler « n'importe où et n'importe quand ».

C'est à partir de 1998 que la direction d'IBM a créé avec succès des « **sites¹ ou espaces de proximité** » permettant aux collaborateurs d'accéder au réseau interne applicatif et téléphonique d'IBM, sans aller sur son site de rattachement, grâce à des outils de mobilité, des services et des règles (**le travailleur mobile n'a pas de bureau personnel**). Ces sites comportent des **bureaux en libre-service**. Lorsque les outils de connexion à Internet se sont développés (cartes GPRS/UMTS/3G et ADSL), ils ont été attribués à certains collaborateurs en fonction de leurs responsabilités.

Cela permet à l'entreprise **d'augmenter le temps passé avec les clients, d'améliorer la réactivité et donc d'accroître la satisfaction des clients et, pour le collaborateur, cela lui permet d'améliorer l'équilibre vie privée/vie professionnelle.**

Ce programme est mis en place sur la base du « **volontariat** », par un accord manager/collaborateur et la décision est « **réversible** » à la demande de l'une des parties. En principe, c'est le **salarié qui demande à devenir un salarié mobile**. C'est possible, à condition que cela soit **compatible avec sa fonction** (à ce propos le manager dispose d'un guide de ressources humaines). En fait, dans l'entreprise, il y a plusieurs catégories : les sédentaires proprement dit, ceux qui passent par une transition

(1) IBM a installé plusieurs sites dotés de prises réseau et de téléphones (6 en région parisienne dans l'axe ligne A du RER).

vers la mobilité et les mobiles ¹ (ces deux dernières catégories représentaient 67 % des salariés ² fin 2005).

Ces aspects sont parfaitement en phase avec les dispositions des accords européens de 2002 et national de 2005. Les modalités d'application sont simples : les utilisateurs dits « **mobiles** » n'ont pas de bureau fixe, ils peuvent se connecter au réseau IBM avec les outils mis à leur disposition quel que soit le lieu physique où ils se trouvent (site IBM, client, gare...). Ils ont accès aux mêmes applications que d'un site IBM et des règles de sécurité sont définies.

Depuis 2004, IBM a mis en place le concept de « Dynamic Workplace » pour l'ensemble de ses collaborateurs : l'objectif est de « **donner à tout employé d'IBM la possibilité d'accéder à l'information et de travailler de partout et à tout moment s'il le désire** ». En 2004, 30 % de la population IBM était mobile (plus de bureau attiré) et équipée. Elle devait être portée à 50 % en 2005 et à 75 % avant fin 2006.

Les enjeux de la mobilité chez IBM

Ils consistaient pour l'entreprise à créer une véritable dynamique d'entreprise, à augmenter la performance globale, et plus particulièrement :

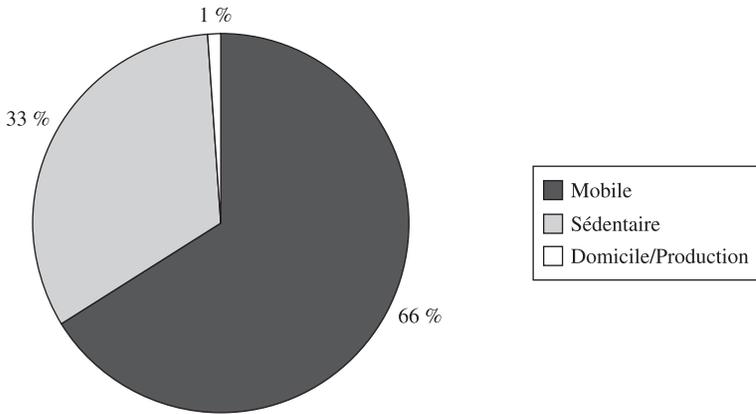
- à augmenter la productivité ;*
- à améliorer le service aux clients (réactivité, efficacité) ;*
- à améliorer l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle et les conditions de travail pour retenir et attirer les meilleurs ;*
- à améliorer la flexibilité et le choix des horaires par l'employé ;*
- à réduire le coût des immeubles.*

Ainsi, sur Paris, deux pôles sont concernés : la tour Descartes et le site Bercy. Sur ces deux sites, la logique de « Dynamic Workplace » consistait à supprimer la quasi-totalité des bureaux attribués, ceci venant enrichir la dizaine de « petits sites de proximité » déjà disponibles pour offrir des facilités et des services à forte valeur ajoutée, d'usage ponctuel. Les collaborateurs travaillent donc soit de chez leur client en priorité, soit sur ces sites de proximité, soit à domicile s'ils le souhaitent.

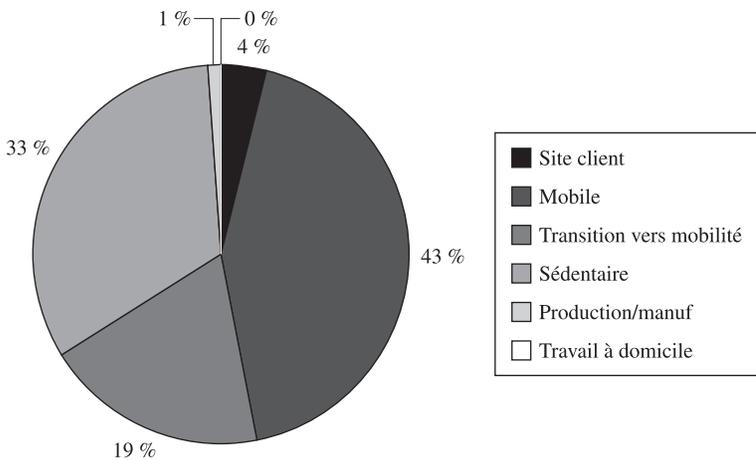
(1) Les travailleurs mobiles s'occupent de maintenance, sont des commerciaux, appartiennent à des équipes réparties sur plusieurs lieux.

(2) IBM, c'est 10 000 collaborateurs dont 90 % disposent d'un ordinateur portable.

IBM France – Mobilité en février 2006
Résumé mobiles-sédentaires



IBM France – Mobilité en février 2006
Détail par catégorie



Les catégories :

- *M : mobile ;*
- *T : transition vers mobilité ;*
- *C : travail chez un client ;*
- *H : Travail à domicile uniquement ;*
- *S : bureau traditionnel (sédentaire).*
- *N : lieu de travail traditionnel hors bureau.*

Il ressort de cette expérience que l'entreprise IBM a su ne rien imposer tout en s'adaptant ; elle a été vigilante à la fois en progressant régulièrement dans le domaine technologique et en tenant compte des problèmes psychologiques. Elle est parvenue à faire évoluer l'« **état d'esprit** » par une motivation partagée, faisant en sorte que les collaborateurs se sentent intéressés, compris et puissent faire un choix déterminé, certains salariés ne voulant pas travailler à leur domicile « je ne travaille pas chez moi, parce qu'on me croirait au chômage ! ».

Or, le travail permanent à domicile ne concerne jamais que 15 à 20 personnes et correspond à des cas particuliers (le plus souvent provisoires), ou encore à des postes pouvant être réservés à des handicapés. C'est le travailleur mobile qui est le plus concerné : il lui est recommandé de travailler, selon l'opportunité, alternativement, depuis le site aménagé, de chez le client ou de son domicile (à raison de 2 à 3 jours par semaine). Par sa souplesse, cette organisation est efficace, *elle évite l'isolement du salarié* par la création de nouveaux pôles de « communauté », grâce **aux sites ou espaces de proximité**.

C'est un changement culturel bien accepté où les managers ont un rôle primordial dans cette transformation. Selon l'entreprise, cela aboutit à la quasi-suppression de l'absentéisme, à une incontestable intensification du travail (on travaille plus vite et mieux). Il reste, par ailleurs, encore très difficile de quantifier les autres effets de ce travail mobile.

Une étude de Cesmo Consulting¹ et les extraits du Livre blanc² (La mobilité en entreprise, Livre blanc destiné aux entreprises désireuses de mieux cerner les enjeux de la mobilité) apportent des éclaircissements sur l'évolution de l'organisation du travail et complètent utilement l'apport de l'entreprise IBM.

Le Livre blanc est d'autant plus intéressant qu'il s'inscrit dans une démarche déjà engagée en Suède, qui consiste à substituer, depuis le début des années 2000, la notion de travail mobile (travail nomade et pendulaire) à celle de télétravail. Certains managers ont compris l'intérêt de cette organisation du travail, et jouent honnêtement la carte du gagnant/gagnant, tant pour l'entreprise que pour le salarié (la réussite étant à ce prix). Le constat est alors positif : outre, la souplesse extrême de gestion, le travail mobile apporte une réponse satisfaisante au risque de désocialisation³, par le maintien des liens

(1) Étude Cesmo/Bouygues Telecom, « Les 100 acteurs de référence de la mobilité en entreprise », juillet 2004.

(2) Coordonné pour l'EBG par Eric Tschember, réalisé en partenariat avec IBM et SYMBOL.

(3) Risque majeur du travail à/au domicile.

sociaux. Grâce à des sites aménagés, il sauvegarde un minimum de contacts entre salariés et peut accroître la productivité, sans nuire à l'équilibre vie professionnelle/vie privée.

« Jusqu'à très récemment encore, des freins pesaient sur le développement de la mobilité en entreprise. Plusieurs éléments ont significativement modifié la donne ces derniers temps, à la fois en termes d'équipements et terminaux mobiles, de réseaux et coûts et d'applications disponibles.

*Le recours aux solutions mobiles permet... à chaque collaborateur nomade de reconstituer à tout moment son environnement d'information et de communication. Il devient à la fois plus **autonome** et plus proche de l'entreprise, **plus réactif**, mieux à même **d'aménager son mode et son temps de travail**, d'accélérer et de fiabiliser la prise de décision en tout lieu... Autant de bénéfices susceptibles de se traduire immédiatement en résultats opérationnels et en gains de productivité : amélioration des temps de cycle (prise de commande, facturation), optimisation des tournées, augmentation du temps passé sur le terrain et en face du client, réduction des erreurs, des litiges...*

On peut distinguer trois grandes familles de mobilité, correspondant à des usages et à des besoins distincts d'accès à l'information :

– *la mobilité interne ou intra-entreprise : la mobilité interne correspond en majorité à des personnes appelées à se déplacer fréquemment sur un même site entre des bureaux et des salles de réunion, ou sur des sites très étendus. Les techniciens internes, dont le rôle est d'intervenir partout et n'importe quand dans l'entreprise afin de collecter des données et les transmettre au système d'information, correspondent aussi à cette définition de « mobilité interne » ;*

– *la mobilité extra-entreprise partielle : ce type de mobilité correspond à des personnes au nomadisme restreint, présentes par intermittence dans les locaux de l'entreprise ou sur un même site. Leur besoin est double : communiquer en temps réel avec leur siège ou leur centre de rattachement et effectuer des relevés ;*

– *la mobilité extra-entreprise étendue : elle correspond à un nomadisme important des personnes. Certains métiers ou fonctions ont vocation à être la majeure partie de leur temps sur le terrain, en extérieur. Leur besoin est alors d'échanger de l'information sur une vaste zone géographique, avec un roaming éventuel entre plusieurs technologies réseau et une adaptation du débit offert, afin d'assurer la continuité de l'accès à l'information.*

Des enjeux importants pour les entreprises, leurs clients et leurs collaborateurs, en termes de gains potentiels et d'impact sur le fonctionnement.

Selon l'étude de Cesmo Consulting¹, la hiérarchie des bénéfices cités par les entreprises ayant mis en place de nouvelles applications mobiles s'établirait comme suit (déclaratif, plusieurs choix possibles) :

- 59 % de gain de productivité et de temps ;*
- 21 % d'accélération de la prise de décision ;*
- 9 % de réduction de coûts ;*
- 6 % d'amélioration de la satisfaction client ;*
- 5 % d'aide à la vente.*

Les solutions de mobilité, en contribuant à optimiser les processus métiers, la qualité du service rendu et les délais, ont un impact direct sur le niveau de satisfaction des clients. En termes de gains potentiels pour les collaborateurs, on peut citer une amélioration globale des conditions de travail, à la fois en termes d'efficacité, de réactivité, de disponibilité... (amélioration de la réactivité grâce à des processus plus fluides et/ou plus courts, diminution des besoins en fonctions supports, moins de doubles saisies, amélioration de la productivité des personnes en déplacement, amélioration générale de la qualité...).

La problématique clé de la sécurité

Il faut prévoir d'assurer l'intégrité des échanges dans les environnements mobiles, la confidentialité des données et la sécurité au niveau de chaque terminal ».

Les points forts qui ressortent de cette étude sont la capacité accrue de réactivité étroitement liée à celle d'une autonomie nouvelle, organisée dans le cadre d'un accord entre le manager et le salarié. Le résultat est positif s'il est « gagnant/gagnant » pour les deux parties, grâce au respect de différents paramètres, l'établissement de l'autonomie, de la responsabilisation par la confiance partagée ; moteurs inséparables pour réussir et aboutir à l'optimisation du temps de travail et du temps privé.

ADECCO

Selon les informations fournies à la mission, cette entreprise a une expérience récente et modeste du télétravail. Sur 5000 employés, il n'y aurait, à ce jour, que 2 salariés permanents qui travaillent en télétravail. Cette organisation a été mise en place à la demande des 2 salariés.

(1) Étude Cesmo/Bouygues Telecom, « Les 100 acteurs de référence de la mobilité en entreprise », juillet 2004.

L'un est responsable d'un observatoire statistique et travaille en région Centre. L'autre crée un nouveau service qui est une plate-forme de compétences pour les personnes handicapées et travaille en Bretagne. Cette forme de travail a été rendue possible, car les deux postes sont uniques dans l'entreprise et bénéficient d'une très large autonomie.

L'entreprise a rencontré des obstacles majeurs à surmonter, en ce qui concerne l'équipement informatique d'une part (pour des raisons de sécurité informatique) et, d'autre part, les aspects juridiques liés au contrat de travail. Les deux salariés participent aux réunions d'équipe mensuelles et se déplacent en fonction des besoins. Ils sont en relation permanente avec leur service, avec le réseau des agences (téléphone, Intranet...) et avec les candidats et les clients.

Une autre expérience concerne celle de la délégation d'une intérimaire en télétravail, s'agissant d'une personne lourdement handicapée (tétraplégique) qui était informaticienne. La mission a été interrompue, car la personne vivait difficilement son isolement ; elle avait besoin d'un entourage professionnel de proximité.

Ainsi, outre le risque d'isolement qui doit être combattu, il est nécessaire que le télétravailleur ait une expertise reconnue et une réelle capacité d'autonomie dans son travail.

Deux autres conditions importantes de la réussite du télétravail parfois implicites méritent d'être soulignées :

- les personnes qui exercent leur activité professionnelle en télétravail doivent avoir une grande maturité professionnelle ;
- elles doivent disposer d'une grande capacité d'organisation de leur temps de travail, de façon à ne pas empiéter sur leur vie personnelle et familiale (nécessité d'un espace dédié à l'activité professionnelle et d'un moyen de traçabilité de l'activité).

ALCATEL

L'établissement Alcatel CIT de Vélizy abrite, outre la direction générale, les services supports (directions financière, juridique...), les fonctions commerciales et des activités techniques dotées de plates-formes.

Les collaborateurs, à plus de 80 % ingénieurs ou cadres, sont tous dotés dans le cadre de leur travail d'un ordinateur fixe ou portable, et un nombre significatif d'entre eux pratiquent régulièrement le nomadisme (exemple : raccordement à partir d'un aéroport avec une ligne ADSL, via une liaison sur le VPN de la société).

De plus, les modifications d'organisation, la mobilité professionnelle avaient généré une dispersion des domiciles à grande échelle sur la région parisienne, générant parfois de longs temps de transport, malgré vingt-trois lignes de cars société, en complément des moyens de transports en commun existants.

C'est donc assez naturellement que la direction de l'établissement, début 2003, avec l'accord de la direction générale, a proposé aux partenaires sociaux d'expérimenter le télétravail sur le site.

Les partenaires sociaux se sont montrés, dès le départ, intéressés par l'expérience et une commission tripartite a été créée pour servir de lieu d'échange et de suivi :

- membres du CE ;
- membres du CHSCT ;
- direction de l'établissement.

Dès février 2003, l'expérience a **débuté avec vingt volontaires** (tous cadres, dotés professionnellement d'un ordinateur portable, connecté à un des 4 PABX de l'établissement qui, à l'époque, était le seul compatible techniquement).

Entre mi-2003 et mi-2004, l'établissement a déménagé dans des locaux neufs (à 800 m) et les PABX étant, bien entendu, tous désormais compatibles. Il a été décidé **d'étendre l'expérience à cinquante télétravailleurs volontaires** représentant tous les métiers abrités sur le site.

Dès que l'expérience a débuté et a donc été connue, un afflux de demandes de télétravail a convergé vers le service du personnel, démontrant, s'il en était besoin, l'attente d'une partie du personnel dans ce domaine (**on peut estimer les candidats à plus de 20 % de l'effectif salarié**).

En l'absence de dispositions légales ou réglementaires françaises en la matière, nous nous sommes inscrits, dès le début, dans les dispositions de l'accord-cadre européen du 16 juillet 2002, puis de l'ANI du 19 juillet 2005 :

- avenant ou contrat de travail ;
- volontariat ;
- réversibilité ;
- un ou deux jours par semaine (**79 % des télétravailleurs de l'expérience ont opté pour un jour**) ;
- matériel mis à disposition par la société ;
- remboursement de la ligne ADSL ;
- assurance par la société.

Cette phase d'expérimentation a permis de fiabiliser les outils et, à partir de questionnaires réguliers, de mesurer les incidences sur la vie privée, les transports, le travail...

Les salariés sont ainsi les ambassadeurs de leurs produits (ADSL...).

Les enquêtes ont été élaborées en concertation avec le groupe de travail tripartite et les résultats comparés et analysés.

La direction générale d'Alcatel CIT a décidé, capitalisant sur l'expérience de l'établissement de Vélizy, d'étendre le télétravail à l'ensemble des établissements CIT en France (7 établissements, 7000 salariés).

La DRH d'Alcatel CIT, après un ultime bilan de l'expérience avec la commission tripartite de Vélizy, dans les prochaines semaines, va inviter à négocier les délégués syndicaux dentraux, en vue de parvenir à un accord.

Avant d'entrer dans cette phase de négociation société, la DRH s'est donnée les moyens de réussir cette opération :

- nomination d'un chef de projet dédié à cette opération, venant de fonctions opérationnelles ;*
- réunion dans les principaux services dans tous les établissements, afin d'échanger sur le sujet et recueillir les suggestions de la hiérarchie. Ce point est vraisemblablement le plus important, car Alcatel estime que la possibilité d'ouverture du télétravail à tous les établissements (conditionné néanmoins à l'accord de la hiérarchie au cas par cas) est de nature à modifier les méthodes de management, d'organisation et même certains process, ce qu'on appelle la « conduite du changement ». À l'issue de cette phase d'échange, un certain nombre d'outils ont été élaborés et feront partie intégrante des discussions avec les partenaires sociaux (guide pratique du télétravail pour les managers, outil d'auto-diagnostic).*

L'implication de la direction générale, l'adhésion de la hiérarchie, la volonté d'ouverture des partenaires sociaux sur ce sujet et l'attente d'une partie du personnel devraient conduire à un accord fin 2006-début 2007 à Alcatel CIT, pour une mise en œuvre dès 2007.

Cette expérience s'inscrit parfaitement dans les dispositions de l'ANI : elle a la particularité d'être impulsée et suivie par une commission tripartite associant membres du CE, du CHSCT et de la direction. Elle a débouché sur un process de la conduite du changement, un guide pratique pour les managers et la mise en place d'un outil d'autodiagnostic. Cette procédure transparente et partagée semble donner de bons résultats, puisqu'un accord est envisagé pour répondre à l'attente de certains personnels (estimés à plus de 20 %).

EDF et GDF

Ces observations sont tirées d'un document¹ établi en mai 2001 et intitulé « Le travail à distance, l'expérience du télétravail à EDF et

(1) Pour la France, c'est à la mission « Télétravail » d'EDF-Gaz de France que nous devons cette étude, composée d'une partie monographique réalisée par Patrick Gilbert et Emmanuelle Frank, d'Entreprise & Personnel et d'un commentaire de deux chercheurs du CIFRIO (Québec), Réal Jacob et Anne Bourhis.

Gaz de France ». Cette expérience a débuté autour des années quatre-vingt-dix, avec une phase particulièrement active liée à la création d'une mission « Télétravail ».

Plusieurs chantiers ont été conduits dans l'une ou l'autre des deux entreprises par la mission « Télétravail »...

En 1998, EDF et Gaz de France décident de développer le travail à distance, en se donnant pour objectif l'amélioration de la compétitivité, doublée d'initiatives sociales. La création d'une mission « Télétravail » s'est avérée opportune dans un contexte d'accélération des changements organisationnels.

Parmi quatorze projets de télétravail, trois sont évoqués ici. Ces trois cas s'inscrivent dans un contexte de réforme des activités commerciales, comptables et d'expertise gazière.

– Le cas n° 1, qui participe de la réorganisation de l'activité « marché de clientèle », a pour objectif l'amélioration des conditions de management et de fonctionnement en situation de travail à distance. La mise en œuvre du projet commercial a eu pour conséquence une réponse « télétravail remède ».

– Le cas n° 2, qui participe de la réorganisation de l'activité comptable, a pour objectif l'accélération de l'évolution des organisations dans le cadre d'une réforme de structures, une plus grande fluidité de la gestion des compétences, la création de réseaux de coopération étendus et, in fine, la séparation des structures et des organisations territoriales. La réflexion tactique sur la réforme comptable a abouti à une réponse « télétravail outil ».

– Le cas n° 3, qui participe de la réorganisation de l'activité gazière a pour objectif l'amélioration des performances et des relations aux clients, l'innovation et le développement d'activités et, in fine, une plus grande réactivité en mode projet entre experts et exploitants. La réflexion stratégique sur l'expertise gazière a donné lieu à une réponse « télétravail innovation ».

Un bilan a été établi pour chacune de ces trois expériences.

*1. Les besoins détectés sont triples et font référence aux outils liés au travail à distance, au savoir-faire en matière de contribution au réseau commercial et à l'organisation personnelle (utilisation des NTIC, gestion du temps et des priorités). En outre, s'agissant du perfectionnement individuel et collectif, la mission « Télétravail » joue un rôle important. Les actions de perfectionnement ont abouti à l'élaboration d'un **cahier des charges « Formation au travail à distance »**.*

À ce stade, avait été souligné que, depuis avril 2000, l'organisation des agences commerciales avait évolué. En effet :

- le nombre d'agences a été réduit ;
- les gestionnaires de contrat ont rejoint les agences (en exerçant leur travail à distance depuis leur centre respectif) accroissant, de ce fait, la proportion du personnel géré à distance.

2. Tout d'abord, l'encadrement met en avant la disponibilité, l'écoute, la flexibilité et l'adaptabilité comme conditions nécessaires au management à distance.

Les salariés expriment, entre autres :

- leur satisfaction quant au soutien dont ils bénéficient sur les plans technique, psychologique et professionnel de la part de leur hiérarchie de proximité et à distance de leur centre d'origine, quant au climat social au sein des équipes (intra et inter-centres), à l'égard de leur environnement de travail et de leur équipement informatique, à l'égard de leur autonomie (ce qui de leur point de vue contribue à les responsabiliser) ;
- la crainte de voir leur charge de travail augmenter.

La phase de lancement du projet a « conjugué à la fois des effets organisationnels et d'apprentissages d'un mode d'organisation en groupware, voire en workflow ».

Il est apparu clairement que l'organisation du travail à distance impliquait **pour le management** :

- un effort soutenu en matière d'animation des équipes à distance ;
- la création d'un climat de confiance, non seulement au sein des équipes encadrées, mais aussi dans les échanges entre les équipes des différents centres.

Elle impliquait également pour les salariés :

- le maintien de leurs compétences comptables ;
- l'appropriation volontaire d'un fonctionnement coopératif générant un « esprit de corps » inter et intra-équipes ;
- l'évolution des comportements individuels vers la recherche d'information, pour leur propre usage et pour alimenter une connaissance collective.

3. Il ressort que la formation des experts à distance est un point méritant une attention particulière. En effet, le besoin de savoir mieux organiser se fait sentir. Par ailleurs, la mise en place de bureaux de proximité auprès des clients permet tout à la fois de :

- diffuser l'idée du travail à distance sur le terrain ;
- mieux comprendre les besoins du client ;
- **concilier la vie professionnelle** (conditions de travail personnelles) **et la qualité de la vie** des experts à distance.

Dans le même temps, une disponibilité plus grande de l'expert est attendue des clients. La situation de travail à distance

implique, plus de rigueur dans l'organisation du temps de travail. Le bureau de passage est devenu un droit acquis : il est entré dans les mœurs.

Cependant, il est souligné que sa gestion met en évidence certains dysfonctionnements (augmentation de la charge de travail des secrétaires, agenda, connexions informatiques, plages de réservation du réseau...). En dernier lieu, le bureau de passage présente le risque de se transformer en second bureau.

Quelques enseignements transversaux :

– les salariés comptables souhaitent demeurer dans leurs centres d'origine pour ne pas déménager et pour ne pas changer de métier. Leur refus de mobilité a été à l'origine du mode d'organisation retenu ;

– les commerciaux se sont vus fonctionner à distance du jour au lendemain. Les personnels se sont donc pliés à ce nouveau mode d'organisation qui, à bien des égards, ressemble à celui des agences comptables.

Les salariés délocalisés du centre d'expertise opérationnelle et de services (CEOS) ont plutôt gagné en qualité de vie et en conciliation vie professionnelle/vie privée.

Dans l'ensemble, les salariés de ces trois cas ont développé leurs facultés d'adaptation (intégration au quotidien des technologies de l'information, reporting...), ainsi que leur autonomie doublée d'un accroissement de responsabilité.

Il n'y a pas de réponse « télétravail standard » : les réponses « télétravail », dans les trois cas, ont été introduites de manière différenciée.

Cette étude déjà ancienne garde son actualité. Elle permet d'insister sur les points suivants :

- nécessité d'une formation au travail à distance ;
- adaptation du management en matière d'animation, d'organisation et de suivi du personnel ;
- instauration d'un climat de confiance ;
- appropriation par le salarié d'un fonctionnement coopératif inter-équipes ;
- développement de l'autonomie en contrepartie de l'apprentissage de la rigueur dans l'organisation du temps de travail.

Bouygues Telecom

L'audition et les documents transmis ont permis de cerner l'ensemble du dispositif mis en place.

L'entreprise compte plus de 7300 collaborateurs répartis dans les principaux métiers suivants :

- *marketing, commercial et centres d'appel : réseau (ingénierie, déploiement et exploitation) et informatique (la programmation étant externalisée) ;*
- *fonctions classiques (achat, finance, gestion, communication, RH...).*

Plus de 4 000 collaborateurs travaillent en Île-de-France. Les métiers présents en province sont les centres d'appels, le commercial et le réseau.

Bouygues Telecom n'a pas eu l'occasion de développer le télétravail depuis sa création en 1994. Le fonctionnement de l'entreprise a toujours été essentiellement transverse dans ses deux phases de développement, nécessitant des échanges permanents et multiples entre les équipes :

- *1995-2002 : fort développement de l'entreprise principalement en mode projet ;*
- *depuis 2002 : exploitation et développement des activités dans une organisation par métiers interdépendants.*

Dans ce fonctionnement transversal, les développements récents dans les NTIC (et notamment dans les outils de mobilité) ont conduit Bouygues Telecom à lancer récemment un pilote sur le concept du « bureau mobile » pour quatorze collaborateurs volontaires.

Il s'agissait d'optimiser les changements d'ordre technologique et prendre en compte les changements sociétaux. On relève parmi les changements technologiques :

- *le poste de travail informatique devient l'outil principal de gestion de l'efficacité personnelle (gestion du temps, des projets, de la connaissance, travail collaboratif, etc.) ;*
- *ce poste de travail devient multi-services (PC et téléphone professionnel et personnel et de plus en plus (trans) portable) ;*
- *il permet de communiquer par différents canaux : mail, téléphonie par Internet (IP), vidéo-conférence, messagerie instantanée :*
 - *dans un monde où l'on est facilement et de plus en plus souvent « connecté » grâce à la multiplication des réseaux haut-débit (Wifi/ADSL/EDGE et demain HSDPA) ;*
 - *des outils de partage de documents et de travail collaboratif permettant de travailler à distance sur un même document ou sur un tableau virtuel partagé ;*
 - *chacun accède à son environnement personnel par Internet depuis le travail, comme on peut accéder à son environnement de travail de chez soi...*

Les nouvelles aspirations des collaborateurs sont les suivantes :

- *« Ma rémunération n'est pas toujours le plus important, car l'environnement le devient tout autant » ;*

- « *Je suis prêt à m'investir, mais j'accorde aussi une grande importance à mon équilibre personnel* » ;
 - « *Je cherche à progresser, mais pas à n'importe quel prix ; la carrière de mon conjoint est aussi important* » ;
 - « *Je préfère la culture du résultat plutôt que des horaires (vers plus de liberté)* » ;
 - « *L'informatique et le monde des contacts virtuels (Internet, messagerie instantanée...) me sont familiers et me permettent d'être plus efficace et de mieux gérer la contraction du temps. Je peux donc travailler aussi bien à distance* » ;
 - *L'appel de la province : 40 % des démissions 2005 et 2006 à l'informatique sont motivées par un départ en province...*
-

Les points forts de cette expérience portent sur :

- le pilotage du concept de « bureau mobile » ;
- le volontariat des salariés ;
- la prise en compte des changements technologiques et leur incidence sociétale ;
- la dotation des personnels concernés d'un équipement performant ;
- la prise en compte des nouvelles valeurs sociétales.

Tokheim Services France SAS

Dans cette société ¹, le recours au télétravail est encadré par un accord ² signé le 7 juillet 2005, dont le préambule souligne que le personnel français a vu son travail évoluer « vers plus de nomadisme en termes de communication et de lieux où s'effectue réellement le travail ». Il est intéressant de souligner que cet accord devance l'ANI (du 21 juillet 2005) et fait référence à l'accord européen signé en juillet 2002.

L'intérêt de cet accord tient à plusieurs aspects :

- *une organisation « volontaire » du télétravail : il peut faire partie de la description du poste dès l'embauche, ou être l'objet d'un avenant qui modifie le contrat de travail initial ;*
- *le passage au télétravail est précédé d'« une période probatoire de trois mois, renouvelable une fois » (avec possibilité de formation spécifique) ;*
- *un principe de « réversibilité » : le télétravailleur conserve la possibilité de demander à revenir, à tout moment, dans les locaux de l'entreprise ;*

(1) Tokheim est détenue par la firme d'investissement, filiale d'AXA, AXA Private Equity. La société compte un millier de salariés en France et 2500 dans le monde.

(2) Entre la direction et les syndicats CFDT, CFE-CGC et FO.

- le responsable hiérarchique assure, pour éviter l'isolement, un contact régulier et transmet des informations sur l'entreprise. Il contrôle l'activité du salarié et réalise son évaluation annuelle ;
 - l'employeur s'engage à respecter la vie privée du télétravailleur ; celui-ci garantissant la confidentialité des informations reçues ;
 - l'entreprise fournit un ordinateur portable équipé, une connexion Internet et un accès à l'Intranet, du mobilier de bureau et assure, le cas échéant, le dépannage informatique. Le matériel demeure la propriété de Tokheim : l'utilisation de ces équipements, pour lesquels le salarié doit s'assurer contre le vol, est réservée à l'activité professionnelle ;
 - le télétravail peut être proposé par l'employeur, dans le cadre de mesures visant à éviter des suppressions d'emplois. Une compensation financière est alors due au salarié concerné ;
 - une dérogation au Code du travail. Les signataires utilisent une possibilité, qui est ouverte par la loi du 4 mai 2004 réformant les règles de la négociation collective (v. Légis. soc.-CI-n° 8482 du 13 mai 2004), pour déroger, par accord d'entreprise, à la loi. En l'espèce¹, il s'agit de la disposition relative au repos quotidien minimal de 11 heures entre deux journées de travail.
-

L'exemplarité d'un accord très complet précédant l'ANI et soucieux d'apporter le plus de garanties tant à l'entreprise qu'aux salariés.

- Des organismes motivés en attente d'une implication plus significative de l'État

Caisse d'Épargne (Île-de-France)

La note communiquée par la Caisse précise que cette expérimentation organisationnelle a été principalement fondée sur la disponibilité des commerciaux dans le cadre d'un accueil de qualité en agence. En ce qui concerne le *back office*, c'est une organisation en plates-formes ; les contraintes de sécurité et de confidentialité obligent à des regroupements physiques. Les infrastructures de la région Île-de-France facilitent ce type d'organisation centralisée.

(1) Le télétravailleur doit accepter le statut de cadre autonome. Dès lors, la disposition légale sur le repos quotidien minimal de 11 heures ne lui est plus applicable. L'accord déroge sur ce point au Code du travail, comme le permet la loi du 4 mai 2004. Selon les signataires, cette disposition permet au salarié de choisir une organisation incluant une interruption prolongée de la journée de travail, s'il souhaite vaquer à d'autres occupations.

Cependant, malgré les freins inhérents à cette activité, au positionnement géographique et aux habitudes de l'entreprise, le télétravail est devenu une réalité. En effet, la Caisse d'Épargne Île-de-France met en œuvre, dans le cadre de sa mission « **Handicapés** », **le maintien dans l'emploi par le télétravail**. Ce qui permet également d'identifier les contraintes liées à la sécurité informatique et aux pertes éventuelles de partage de l'expérience.

La mission a déjà relevé tout l'intérêt que représente, sous certaines conditions, le télétravail pour le maintien dans l'emploi notamment des handicapés.

La chambre des notaires de l'Île-de-France

Le Livre blanc intitulé *Le télétravail : un nouvel atout pour le notariat* développe la solution technique mise en place par la CNIP¹ pour les notaires de la région parisienne. Ce document s'analyse comme un guide pratique, utilisable par tous, présentant au télétravailleur comme à son employeur les points à étudier, avant de mettre en œuvre un contrat de télétravail.

Le réseau privé virtuel Intranotaires a été conçu et développé dans une optique de sécurité d'échanges des données.

La solution monoposte : c'est un équipement conçu à partir d'un cahier des charges de la CNIP et développé par la société Navista, en vue du télétravail notarial. Il intègre le meilleur état de l'art en matière de sécurité des réseaux... Un audit réalisé en avril 2006 par la société Provadys a attesté de la robustesse de cette solution.

La formation du personnel constitue l'un des moyens les plus importants pour assurer la sécurité des systèmes et des données. Il est nécessaire, en effet, de garder à l'esprit les conséquences économiques des pertes de productivité liées à la propagation des virus, d'où l'établissement de chartres utilisateurs.

Le monoposte offre la possibilité, via le SAS installé à l'office, de se connecter au réseau Intranotaires, avec un niveau de sécurisation élevé. Parallèlement au développement de l'appareil lui-même et de son interface embarquée, une interface spécifique, installée sur le SAS de l'office a été développée avec, pour objectif, de contrôler totalement la connexion du télétravailleur au réseau. L'ensemble des contraintes prises en compte pour la mise au point de cet outil a été spécifié par les membres du groupe télétravail de la CNIP.

(1) Chambre interdépartementale des notaires de Paris.

Un rôle incitatif modeste des pouvoirs publics

On peut faire remonter le démarrage du télétravail au début des années quatre-vingts. Il reposait alors sur des considérations souvent utopiques (le rêve de voir le repeuplement des campagnes, la disparition des cités-dortoirs, la transformation des quartiers sinistrés, le désengorgement des villes, la suppression du stress de la vie professionnelle), alors que commençait à se développer, dans les services et le secteur tertiaire en général, un usage de plus en plus fréquent des technologies de l'information et de la communication.

Le Fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (AGEFIPH)

Il est à noter que l'AGEFIPH a souligné ne pas disposer de données chiffrées relatives au nombre de télétravailleurs handicapés, mais intervient au travers de la mesure « Accessibilité des situations de travail ». Par ce dispositif, elle peut être amenée à faciliter l'activité professionnelle d'un travailleur handicapé en situation de télétravail, que ce soit pour une embauche ou un maintien dans l'emploi (cas le plus fréquent).

Dans le cadre de la mission, l'AGEFIPH a interrogé quelques instructeurs et a procédé avec eux à une brève analyse des quelques cas récents qui suivent.

Mesure « Accessibilité de la situation de travail » (contenu non exhaustif)

- *Équipement bureautique :*
 - ordinateur et imprimantes portables, connexion Internet, téléphone portable, siège et bureau, plan de travail, caisson de rangement ;
 - équipements informatiques, aménagements ergonomiques du poste de travail, frais de mise en service des lignes téléphoniques, abonnements annuels, travaux d'installation des prises électriques ;
 - système de diffusion spécifique (routeur), ordinateur, logiciel de montages sonores, console de mixage, lecteur CD, micro, insert téléphonique, matériel de bureau, ligne électrique spéciale, prestations de services pour installation et formation ;
 - aménagement ligne téléphonique, fax, photocopieur, imprimante, scanner, table de lit roulante et inclinable (travail en position allongée), siège et plan de travail adaptés, repose-pieds, armoire haute de rangement, éclairage direct/indirect, formation sur logiciels.
 - *Création d'un bureau : accessibilité de la situation de travail/aménagement d'un bureau dans des locaux d'habitation et équipement de celui-ci.*
-

Analyse de quelques situations de télétravail

Identité de la personne		Activité			Situation de la personne handicapée par rapport au télétravail		Organisation du télétravail					
âge	handicap	entreprise	salarié		(1) maintien	motifs	durée	aménagement réalisé	lieu	financements	Opérateurs mobilisés	
1	38 Cat. C	Apibio	resp		X	Éviter fatigabilité transport	1J/ semaine	Accessibilité Équipement bureautique	domi	x	Ergonome	
2	33 Cat. B	Urapeda	Agent administ		X	Handicap aggravé	mi-temps	Accessibilité Équipement bureautique	domi	Co-finan Agefiph	Cellule maintien Somme/ergonome	
3	52 Cat. C	CRES de Picardie	chargée études		X	fatigabilité physique chronique	à domi.	Accessibilité situation de travail	domi	Co-finan Agefiph Urapeda	Cellule maintien Somme/ergonome	
4	28 Cat. B	Hermés Metal	Agent administ		X	fatigabilité	2j/mois	Accessibilité situation de travail	domi	Co-finan Agefiph/Ent. 50/50	Médecine du travail	
5	Cat. C	Radio Canal Sambre	journaliste		X	pas de transports autorisés	totale	Accessibilité situation de travail	domi	Co-finan Agefiph à 70 %	Médecine du travail	
6	37 Cat. C	ML Saint Lô	comptable		X	Fauteuil roulant	15h à domi.	Accessibilité Équipement bureautique du domicile	domi	Co-finan Agefiph bureau 70 % équip. 80 %	Médecine du travail, services maintenance	
7	44 TH C	Frama tome	ingénieur		X	fatigabilité	x	Accessibilité Équipement bureautique	domi	Co-finan Agefiph à 77 %	ID ergonome	
8	44 TH B	Sagem	Chef d'agences		X	x	mi ent. et domi.	Accessibilité situation de travail	domi	Co-finan Agefiph à 93 %	ergonome	
9	40 TH C	IGS	directeur		x	fatigabilité	2j/site 3j/domi.	Accessibilité Équipement bureautique du domicile	Domi et ent.	Co-finan Agefiph 18 % Et ent. MDPH	COMETE	

(1) Colonne embauche non servie.
Source : AGEPIH/DESJ. Tache.

Les constats tirés de l'analyse par l'AGEFIPH sont les suivants :

- les situations récemment examinées ne concernent que des situations de maintien dans l'emploi. Il semble qu'il y ait très peu d'embauches directes de télétravailleurs handicapés ;
- le motif le plus fréquent du recours au télétravail est de répondre à la fatigabilité de la personne handicapée ;
- les fonctions exercées sont celles qui peuvent être assumées grâce à l'appui essentiel des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC), mais aussi celles qui comportent des composantes managériales d'animation d'équipes et de projets, requérant un temps de présence en entreprise, avec une répartition adéquate et optimale des temps de travail entreprise/domicile ;
- l'organisation est, la plupart du temps, de type mixte « entreprise/domicile », selon des clés de répartition variables, tenant compte de la fatigabilité de la personne, de la nature de la fonction exercée, du nécessaire maintien du lien social avec le collectif de travail. L'organisation dépend également des recommandations du médecin du travail et de l'ergonome et, bien sûr, des exigences du salarié handicapé ;
- les aménagements de la situation de travail conjuguent, selon les nécessités, diverses composantes : équipements bureautiques à domicile, dispositifs ergonomiques adaptés pour compenser le handicap, aides techniques ou humaines particulières... Les cofinanceurs mobilisés sont l'entreprise, l'AGEFIPH, la MDPH (pour les récents), le salarié (pour les évolutions des parties de l'habitat en espace de travail professionnel).

L'AGEFIPH souligne l'intérêt du télétravail pour les travailleurs handicapés :

- cette forme de travail peut constituer une réponse adaptée, facilitant certains types d'emploi de personnes handicapées qui rencontrent principalement des difficultés de déplacement ou de forte fatigabilité, ou encore reçoivent des soins à domicile ;
- les orientations européennes prônent depuis quelques années le développement du télétravail, ce qui a eu pour effet la prise en compte de ce thème par les divers pays membres et les partenaires sociaux ;
- jusqu'à présent, les administrateurs de l'AGEFIPH n'ont pas souhaité mettre en avant une intervention du fonds appuyant cette forme de travail, arguant notamment que la distanciation du lien social serait encore aggravée par le fait de travailler à domicile. Les formes prises aujourd'hui dans l'organisation du télétravail (prévoyant le plus souvent une partie de l'activité en entreprise et l'autre à domicile) devraient lever ces craintes.

La fédération nationale des accidentés du travail et des handicapés (FNATH) considère, comme l'AGEFIPH, que le télétravail peut faciliter l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées. Cependant, le télétravail nécessite, dans tous les cas, le respect de certains préalables : le télétravail doit répondre à un **choix volontaire** du handicapé, il doit avoir la maîtrise de **l'outil informatique**¹ **afin d'être**

(1) La population handicapée possède un faible niveau de qualification, puisque 80 % d'entre elle a un niveau inférieur au baccalauréat (source FNATH).

autonome (toutes les personnes handicapées ne peuvent pas travailler de cette façon, en particulier, mais pas uniquement, la majorité des personnes handicapées mentales et psychiques), **le travail à accomplir doit être parfaitement défini**. Par ailleurs, le télétravail ne doit pas laisser supposer aux télétravailleurs handicapés qu'ils seraient un poids pour l'entreprise, **ils ne doivent pas se sentir mis à l'écart** ¹. La question de l'isolement est centrale pour le télétravailleur handicapé et c'est pourquoi l'AGEFIPH souhaite que cette solution reste l'exception.

L'action progressive de la DATAR

Après les appels d'offres successifs de la DATAR entre 1992 et 1995, peu d'autres actions publiques ont été menées en faveur du télétravail.

Le télétravail régulier ou surtout occasionnel s'est répandu de manière progressive comme une modalité particulière d'aménagement du temps de travail, généralement sans négociation spécifique, ni même contribution de l'entreprise à l'équipement (l'ordinateur du foyer étant souvent utilisé à cette fin). La mise en œuvre des 35 heures a joué un rôle non négligeable, dans la mesure où elle a contribué à « banaliser » une forme d'alternance jours au bureau/jours chez soi. Le télétravail s'est fondu alors dans un processus de réorganisation globale de l'espace-temps du travail. Il n'a néanmoins pas été traité comme tel en tant que facteur d'organisation.

Dans l'ensemble, l'administration française s'est peu mobilisée. Le CIRE de juillet 1999 mentionnait le terme dans le cadre d'une étude, mais aucune politique globale n'est venue concrétiser cette intention, si l'on excepte le protocole d'emploi des personnes handicapées. C'est pourquoi l'on constate un déficit important en matière de statistiques portant sur sa mise en œuvre dans l'administration, comme dans le secteur privé.

D'autres appels à projets ont été lancés de 2003 à 2005. Le comité interministériel d'aménagement du territoire (CIADT) en septembre 2003 a acté le principe d'un appel à projet pour le développement des télécentres et télé-activités. Il a été confirmé par le CIADT du 14 septembre 2004 et assorti d'une orientation nouvelle, afin d'aider les collectivités territoriales à construire et lancer des télécentres ; la promotion des télécentres auprès des employeurs et des télétravailleurs étant assurée, notamment, à travers la constitution d'un réseau national des télécentres (RNT).

L'appel à projets le plus récent concerne les télécentres et télé-activités. Dix-huit télécentres ont fait l'objet d'une aide favorable de la DIACT pour un montant financé par l'État de 262 000 €.

(1) Développement de formule mixte mélangeant le télétravail et le travail dans l'entreprise et droit à bénéficier de la formation professionnelle tout au long de la vie (le télétravailleur bénéficie des mêmes droits que les autres travailleurs dans l'entreprise).

Liste des dix-huit télécentres aidés par la DIACT

Télécentres et télé-activités					
AAP	Comité	Région	Département	Porteur de projet	Décision
Télécentres	10 mai 2005	Alsace	Haut-Rhin	CC du Val d'Argent	14 000
Télécentres	10 mai 2005	Auvergne	Allier	CCI Montluçon-Gannat	14 000
Télécentres	10 mai 2005	Bretagne	Morbihan	Association La Brise	11 000
Télécentres	10 mai 2005	Corse	Morbihan	ADECEC	14 000
Télécentres	10 mai 2005	La Réunion		Mairie de Saint André	14 000
Télécentres	10 mai 2005	Languedoc-Roussillon	Lozère	CCI de la Lozère	16 000
Télécentres	10 mai 2005	Limousin	Haute-Vienne	Mairie de Cussac	11 000
Télécentres	10 mai 2005	Midi-Pyrénées	Hautes-Pyrénées	C.E.T.I.R.	16 000
Télécentres	10 mai 2005	Midi-Pyrénées	Haute Garonne	EUR Espace Télétravail	14 000
Télécentres	10 mai 2005	Midi-Pyrénées	Ariège	Ariège Expansion	14 000
Télécentres	10 mai 2005	PACA	Alpes-Maritimes	Société AMC	14 000
Télécentres	10 mai 2005	Pays de la Loire	Mayenne	Communauté de Communes de Bais	20 000
Télécentres	10 mai 2005	Pays de la Loire	Maine-et-Loire	Communauté d'Agglomération Saumur Loire Développement	14 000
Télécentres	10 mai 2005	Pays de la Loire	Sarthe	Communauté de Communes du Pays de Sillé	14 000
Télécentres	10 mai 2005	Picardie	Somme	SEM Amiens Aménagement	14 000
Télécentres et télé-activités	6 octobre 2005	Bretagne	Côtes d'Armor	Institut du Locarn	34 000
Télécentres et télé-activités	6 octobre 2005	Pays de la Loire	Loire Atlantique		
Télécentres et télé-activités	6 octobre 2005	Midi-Pyrénées	Gers	CEEI Gers Gascogne	14 000
Total					262 000

Il ressort de cette série d'expériences un manque d'appétence des opérateurs pour les solutions proposées par la DIACT. Il semblerait en première analyse que cet appel à projets soit insuffisamment médiatisé, mais surtout que les formes de télétravail envisagées ne correspondent aux besoins ni des entreprises, ni des futurs télétravailleurs. Ceci est consécutif à l'insuffisance des études préalables sur les besoins. De surcroît, il semble que les solutions proposées aient été rattrapées par l'évolution des technologies de plus en plus puissantes et de plus en plus mobiles.

En revanche, le ministre des Transports et de l'Aménagement du territoire a lancé, le 14 janvier 2006, un appel à projets aux collectivités territoriales et aux entreprises, pour ouvrir d'ici à 2007 « au moins 1000 postes de télétravail dans 100 télécentres ».

La Caisse des dépôts : une offre de service aux collectivités locales ¹

La Caisse a créé un concept d'espace multimédia public appelé « Cyberbase ² », expérimentée à partir de 1999. La Caisse a décidé de se rapprocher de l'ANPE, de l'UNEDIC et de l'APCE, afin d'élaborer une offre de contenus et de services destinée aux animateurs et aux usagers des espaces Cyberbase.

Pour la mise en œuvre de ces projets, elle mobilise ses services pour l'installation d'un « plateau technologique accueil public » et accompagne l'ouverture de ce plateau au sein des maisons de l'emploi par le biais d'une offre d'ingénierie. Elle participe à hauteur de 50 % du montant total des investissements nécessaires. D'ici à 2008, il est prévu que la Caisse équipe 50 des 300 maisons de l'emploi, d'un plateau technologique.

Par ailleurs, en septembre 2005, la Caisse accompagnait 137 projets locaux d'infrastructures haut-débit : 10 étaient portés par des régions, 43 par des départements, 56 par des intercommunalités.

Des blocages structurels et psychologiques au niveau des entreprises et des personnes

Au regard des autres pays occidentaux et, en particulier, des pays de l'Union européenne, la situation française actuelle tend à démontrer que le télétravail n'y a pas encore trouvé matière à un large développement et que les politiques publiques ont abouti à un résultat plutôt en demi-teinte depuis une quinzaine d'années.

Beaucoup de commentaires ont été faits sur cette situation, tant par les défenseurs du télétravail que par ses adversaires. Leurs arguments reposent, pour ses détracteurs, à la fois sur des arguments culturels et psychologiques, fondés le plus souvent sur le poids de la tradition des conditions de travail dont certains conçoivent mal les évolutions brutales, et sur des arguments parfois très concrets, relatifs aux difficultés inhérentes au développement de cette nouvelle organisation du travail. Les défenseurs avancent des arguments fondés sur l'expérience ou tout simplement sur le bon sens : l'amélioration des conditions de vie, la réduction de certaines nuisances (transport, environnement, stress...), l'amélioration de l'efficacité au travail et d'une productivité globale.

Les motifs avancés par des entreprises sont les suivants :

- le poids du management traditionnel qui envisage difficilement de changer d'organisation. Cette crainte du changement est due à la trop lente

(1) L'article L. 1425-1 du CGCLT en avril 2004 permet aux collectivités locales de déployer des réseaux haut-débit dans le cadre d'un service d'intérêt économique et financier (SIEG).

(2) Espace public pour l'initiation aux TIC, animé par des personnels formés aux outils et aux techniques d'animation et de médiation.

évolution des mentalités, le manque d'attrait, en particulier, du télétravail pour le management intermédiaire, qui préfère des formes plus classiques d'organisation et de contrôle (physique) du travail ;

- l'éventuelle inadaptation du télétravail à l'activité de l'entreprise ;
- les craintes relatives à la sécurité et à la confidentialité des données ;
- le manque d'équipement et son coût (modalités d'installation d'un matériel informatique complet et adapté).

En ce qui concerne les salariés, on peut relever les remarques suivantes :

- approche traditionnelle de l'organisation du travail et manque d'informations (peu de statistiques disponibles) et d'incitations sur cette nouvelle organisation du travail ;
- le manque de confiance (réciproque) entre les employeurs et les salariés, en ce qui concerne le contrôle du travail fait ;
- la difficulté à distinguer le temps de travail et le temps de repos, c'est-à-dire la répartition efficace entre vie professionnelle et vie privée, les contraintes liées à la répartition de l'espace réservé au travail et à la vie familiale ;
- la crainte de travailler plus sans réelle contrepartie ;
- le risque de l'isolement, la perte des relations collectives.

La mission a constaté que la perception de la plupart des freins psychologiques a évolué. Ces freins ont plus facilement disparu au sein des grandes entreprises et des zones urbaines. Ils demeurent plus présents dans les PME-PMI et les zones rurales. Cependant, les observations, voire les prises de position des chambres consulaires et notamment de la CGPME, prouvent que la prise de conscience que « le télétravail correspond à une réalité » est en train de se répandre, là justement où le télétravail n'avait pas pu percer.

Le développement du télétravail demande une action pédagogique forte, tout au moins sur le moyen terme, et associée à la mise à disposition de moyens concrets. La démonstration d'expériences abouties sera à la longue déterminante, « tant il est vrai qu'en matière de télétravail les projets se développent plus par le sens que par les moyens ». Ceci ne veut pas dire que l'équipement du pays n'est pas indispensable. Il doit être impérativement poursuivi et accompagné, sinon précédé par une communication qui permette à chacun de comprendre les enjeux et s'approprier un projet local.

Salariat et travailleurs indépendants

Tant l'accord européen de 2002 que l'accord national interprofessionnel (ANI) de 2005 ont écarté l'établissement d'un statut spécifique du télétravailleur, le télétravail, pour un salarié, reste un mode d'organisation du travail.

Le salariat correspond à une situation juridique claire

Le télétravailleur est un travailleur comme un autre, soumis à la réglementation du travail et aux conventions collectives en vigueur.

Le droit européen : l'accord-cadre de 2002 et ses conséquences

Cet accord a été signé par la CES, l'UNICE, le CEEP et l'UEAPME, lesquels renvoyaient à leurs adhérents au niveau national le soin de l'appliquer par le moyen des outils nationaux dont ils disposent. Les principaux points en étaient les suivants :

- le salarié est considéré comme télétravailleur chaque fois qu'il exerce régulièrement du télétravail ;
- égalité de traitement avec les autres salariés de l'entreprise : mêmes conditions d'emploi, de participation, d'éligibilité, même accès à la formation, charge de travail et critères de résultats équivalents à ceux de travailleurs comparables (mais conditions de travail sensiblement différentes...) ;
- volontariat et réversibilité (quand cette forme de travail n'est pas initialement prévue dans le contrat de travail) ;
- frais d'équipements à la charge de l'employeur ;
- protection du salarié en terme de santé et d'hygiène ;
- protection des données traitées et formation appropriée.

Un bilan de l'application de l'accord-cadre a été établi par la Commission européenne. Il dresse l'état des mesures prises dans les différents pays par les signataires (*cf.* annexe 12).

Le droit français : l'accord national interprofessionnel du 17 juillet 2005

On a pu dire de cet accord : « Pour la première fois dans l'histoire du droit social français, un accord européen est transcrit par le biais de l'accord collectif ». Son préambule affirme autant la volonté de l'approche du dialogue social européen par la voie d'accords volontaires que le télétravail comme moyen pour les entreprises de moderniser l'organisation du travail et de permettre aux salariés de concilier vie professionnelle et vie privée.

La loi française du 4 mai 2004 sur le dialogue social a donné la faculté aux accords collectifs de prévoir la valeur impérative ou non des dispositions prévues dans l'accord et des dérogations éventuelles. L'accord sur le télétravail prévoit explicitement, dans son article 12, la valeur normative de l'ensemble des dispositions, les accords de branches ou d'entreprises ne pourront qu'améliorer ce qui est dans l'accord. Certaines modalités de mise en œuvre peuvent être aménagées : équipements de travail lorsque le télétravail s'effectue à domicile et les conditions d'emploi des télétravailleurs pour tenir compte de la réalité des champs particuliers.

Cet accord reprend les grands axes de l'accord européen en précisant certains points :

- il donne une définition plus large qui inclut les télétravailleurs « nomades » ;
- il précise que le télétravail doit faire l'objet d'un contrat ou d'un avenant au contrat de travail et que le passage au télétravail n'affecte pas la qualité de salarié ;
- il prévoit plus explicitement la situation des télétravailleurs embauchés directement comme tels ;
- il ajoute, sur le respect de la vie privée, la fixation d'une plage horaire durant laquelle l'entreprise peut contacter le salarié ;
- il précise la prise en charge des coûts d'équipements ;
- il parle explicitement des comités d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) ;
- il est plus précis sur le contrôle du temps de travail ;
- il prévoit l'identification des télétravailleurs comme tels sur le registre unique du personnel et l'information du comité d'entreprise (CE).

En ce qui concerne l'obligation d'un contrat entre deux parties volontaires, l'exemple suivant est significatif.

« Convention collective des télécommunications de 2000 »

L'introduction par une entreprise ou un établissement du travail à domicile ou du télétravail, à temps plein ou à temps partiel, est un mode d'organisation du travail qui doit faire l'objet d'une information et d'une consultation préalable du comité d'entreprise ou d'établissement.

Sa mise en place est liée à sa compatibilité avec le ou les emplois concernés et l'entreprise devra veiller à faciliter, en tant que de besoin, des entretiens périodiques avec la hiérarchie et des regroupements avec les autres salariés de l'entreprise, afin d'éviter l'isolement des salariés concernés. Dans les entreprises pourvues de délégués syndicaux, ces conditions de mise en œuvre devront faire l'objet d'une négociation d'entreprise.

À défaut d'accord, ce mode d'organisation du travail doit être fondé sur un principe de double volontariat et un principe de réversibilité, tant à l'initiative de l'employeur que du salarié. Outre les éléments prévus à l'article 4.2.2 du présent chapitre, le contrat de travail établi en double exemplaire devra préciser :

- les modalités de la rémunération et de décompte de la durée du travail ;
- la ou les plages horaires pendant lesquelles le salarié devra pouvoir être joint ;
- les conditions d'indemnisation des frais professionnels inhérents à l'utilisation du domicile du salarié comme lieu de travail ;

- les conditions d'indemnisation ou de mise à disposition et de restitution du matériel professionnel nécessaire (documentation, fournitures, matériel informatique, raccordement au réseau, etc.), les conditions dans lesquelles la maintenance sera effectuée ainsi que les conditions d'assurances des éléments matériels et immatériels (logiciels et fichiers) utilisés par le salarié à son domicile ;
- les conditions d'organisation et la fréquence des entretiens périodiques avec la hiérarchie et des regroupements avec les autres salariés de l'entreprise, afin d'éviter l'isolement des salariés concernés ;
- les conditions de déplacements entre le lieu d'exécution du travail et l'entreprise ;
- le lieu de travail et l'établissement de rattachement du salarié ;
- le cas échéant, une clause d'exclusivité et/ou une obligation de non-concurrence pendant l'exercice de l'activité ainsi qu'une clause de confidentialité.

Les salariés concernés bénéficient de l'ensemble des dispositions de la présente convention collective, de la législation sur les accidents de travail et de trajet et des mêmes droits que les autres salariés de l'entreprise ou l'établissement. L'entreprise devra pouvoir s'assurer que les locaux utilisés respectent les règles relatives à l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail. Lorsque l'entreprise demande des travaux de mise en conformité, ces derniers sont à sa charge.

Par ailleurs, l'ANI a été notamment étendu par arrêté en date du 30 mai 2006, sous réserve de l'application des dispositions de l'article L. 212-1-1 du Code du travail, aux termes desquelles il appartient à l'employeur de veiller au respect de la réglementation sur le temps de travail, notamment en s'assurant de la fiabilité du système de décompte des heures supplémentaires, même si le salarié gère librement ses horaires de travail.

L'encadrement du travail au domicile par la jurisprudence : des arrêts fondateurs

Un arrêt du 31 mai 2006 de la Cour de cassation (chambre sociale) a décidé (avec ou sans clause de mobilité dans le contrat de travail) que le domicile est un lieu de travail particulier, que l'employeur ne peut modifier sans l'accord du salarié : *il avait été convenu entre une responsable de la communication et son employeur qu'elle exercerait ses fonctions à partir de son domicile situé dans les Pyrénées-Orientales et ne se présenterait au siège de la société, situé à Nanterre (Hauts-de-Seine), qu'une fois par semaine. À l'issue de son congé de maternité, l'employeur l'informa qu'elle devrait désormais travailler tous les jours au siège de la société. Elle refusa et se vit licenciée pour faute grave.*

Cette rupture du contrat de travail a été condamnée par la cour d'appel de Versailles, puis par la Cour de cassation. Les juges ont estimé qu'il y avait une modification du contrat de travail qui ne pouvait être imposée à l'intéressée. Pour l'employeur, le contrat comportant une clause de mobilité : le fait de demander à la salariée de venir travailler au siège ne constituait qu'un simple changement des conditions de travail. Cet argument n'a pas convaincu la Haute Cour, qui a estimé que le travail à domicile constituait une « organisation contractuelle » du travail qui rendait la clause de mobilité inopérante.

La Cour de cassation a précisé, à cette occasion, que par sa décision la chambre sociale « a donc clairement écarté la thèse consistant à considérer le domicile comme un lieu de travail comme un autre, et soumis comme tel aux règles applicables en la matière, qui permettent de considérer qu'il n'existe pas de modification du contrat de travail lorsque l'employeur met avec bonne foi en œuvre une clause de mobilité ».

La nouveauté de cet arrêt vient de la présence d'une clause de mobilité dans le contrat de travail. Or, avec le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, il est désormais possible d'installer son bureau presque partout. Le travail au domicile se répand de plus en plus, ce qui justifie cette évolution de la jurisprudence.

La Cour s'était déjà prononcée sur la modification de l'organisation de travail du travailleur à domicile. Elle avait jugé que, dès lors qu'il avait été convenu que le salarié exécuterait la partie administrative de son travail à son domicile deux jours par semaine (le reste du travail s'effectuant chez les clients), l'employeur ne pouvait lui imposer de se rendre désormais au siège, situé à 200 km, pour faire ce travail (cass. soc. 13 avril 2005).

Dans un arrêt plus ancien, la chambre sociale de la Cour de cassation, sans faire directement référence au télétravail au domicile, a visé cette organisation du travail (arrêt Abram du 2 octobre 2001). Elle a décidé que « le salarié n'est tenu ni d'accepter de travailler à son domicile, ni d'y installer ses dossiers et ses instruments de travail ». De manière plus directe encore, un arrêt du 3 novembre 2004 confirme l'analyse de la cour d'appel, retenant qu'une société n'a pas d'intérêt légitime à muter une salariée de Paris à Aix-en-Provence, alors que son emploi de téléprospectrice peut s'effectuer à domicile.

Ce qui souligne que le télétravail devient une réalité que le droit du travail ne peut ignorer.

Le travailleur indépendant, sa problématique face au télétravail

Une situation juridique à éclaircir :
quel statut possible ?

La situation juridique du travailleur indépendant reste imprécise. En règle générale, il est considéré comme à son compte et vend ses services soit en tant que libéral, en choisissant de s'adosser à une société

de portage (formule qui permet de se lancer sans avoir à s'enregistrer comme travailleur indépendant auprès des organismes sociaux), en créant une petite société.

La plupart des professions du secteur tertiaire peuvent être concernées par le télétravail. Parmi les métiers le plus souvent exercés par des télétravailleurs indépendants, on trouve des secrétaires ¹, des traducteurs, des journalistes, juristes, conseils, enseignants et formateurs, des écrivains publics, des créateurs de sites web, des architectes, des graphistes, des comptables...

Dans l'ouvrage *Le télétravail, ou gagner sa vie en restant chez soi*, il est énoncé : « *Devenir travailleur indépendant est la seule solution réaliste et durable pour travailler chez soi et gagner sa vie. Il devient ainsi possible d'avoir plusieurs donneurs d'ordres, plusieurs clients. Ce fonds de commerce, patiemment constitué, assurera une certaine sécurité et une indépendance vis à vis de chacun d'eux. Cette situation d'indépendant n'est pas faite pour tout le monde. Il faut supporter le risque et le fait de ne dépendre que de soi* ».

Au-delà d'une prise de position sans doute trop péremptoire, le militantisme de cette déclaration repose sur des réalités incontestables.

Les différentes situations juridiques évoquées correspondent, en fait, au profil du télétravailleur, à sa situation patrimoniale et familiale, enfin à un choix déterminé en fonction de nombreux paramètres.

Le télétravailleur salarié

Sa condition est la plus simple et sa situation juridique est précise : elle relève du Code du travail. Cette situation a été confortée notamment par l'accord national de 2005. Les garanties du salarié sont liées à une procédure contractuelle entre l'entreprise et le salarié au moment du recrutement, et à la signature éventuelle d'un avenant au contrat, selon l'évolution de l'organisation de son travail et le choix formulé de travailler à distance (qui nécessite l'accord des deux parties, y compris sur la réversibilité). L'avenant stipulera le domicile du salarié comme nouveau lieu de travail. Le salarié, bien sûr, à l'inverse du travailleur indépendant, se trouve dans une situation de dépendance hiérarchique.

Le portage salarial

Il est possible de comparer la situation du travailleur indépendant avec celle d'un télétravailleur en portage salarial : ils présentent l'un et l'autre les mêmes caractéristiques économiques, en matière de recherche de clients et de fixation de prix (prestations intellectuelles ou ventes). Cependant, dans ce cas, le télétravailleur garde le statut de salarié, ce qui lui maintient deux avantages : il continue à cotiser à l'assurance-chômage et ne tient pas une comptabilité propre.

(1) L'ANDT estime « entre 2500 à 3000 le nombre de télésecrétaires libérales, alors que le télétravail pourrait en absorber environ 10 000.

Pour le télétravailleur, il s'agit seulement de signer un contrat avec une entreprise de portage, qui devient son employeur le temps de la/les mission(s) qu'il a trouvé(es). C'est l'entreprise de portage qui assure la facturation du travail accompli et émet la feuille de paye.

Si le télétravailleur, dans ce cas, garde apparemment le statut de salarié, il n'en reste pas moins proche de celui de l'indépendant, car son revenu dépend exclusivement du travail réalisé ; s'il ne réalise aucun chiffre d'affaires, la société de portage ne verse aucune rémunération. Par ailleurs, les charges sociales salariales sont supérieures à celles d'un travailleur indépendant et devant également rémunérer l'entreprise qui le gère, son revenu est diminué d'autant.

Loin d'être une panacée, cette solution ne peut être envisagée utilement qu'à titre provisoire. Il demeure que pour les télétravailleurs, et en particulier ceux qui sont économiquement dépendants d'un ou de deux clients seulement, cette construction juridique est particulièrement fragile.

L'entreprise individuelle

La création de ce genre d'entreprise (commerciale, libérale, voire artisanale) ne nécessite pas de capital au départ. C'est une démarche simple qui passe par le centre de formalités des entreprises. C'est la nature de l'activité qui détermine le statut. Ainsi, le secrétariat à domicile est considéré comme une profession libérale ; la création d'une boutique électronique pour vendre (produits ou services) en revanche est une activité commerciale.

En dépit de l'intérêt que présente la solution de créer une entreprise, il ne faut pas ignorer le risque de cette solution : en cas de défaut de paiements, le créateur est responsable sur ses biens propres.

Cette solution peut paraître cependant la plus adaptée au développement du télétravail. Elle peut permettre, selon l'évolution des résultats, à échéance, une transformation de l'entreprise individuelle vers une SARL ou une SA.

La nécessité d'un lien entre télétravailleurs indépendants

L'isolement qui peut entourer les conditions d'une activité due au télétravailleur doit être évité, tant pour le salarié d'une entreprise que pour le travailleur indépendant. Ce dernier a tout un réseau d'associations qui lui permettent de dialoguer, d'être conseillé et de partager des expériences.

Parmi les organismes existants, l'association française du télétravail et des télé-activités (AFTT) répond parfaitement à cet objet. D'autres, également accessibles sur le Net, telles que « Zevillage¹, le village des télétravailleurs », accueillent des télétravailleurs (salariés et

(1) Le projet Zevillage est une création d'Averbe.

indépendants) et des entreprises sur le territoire des communautés de communes du pays Mélois et du pays d'Essay dans l'Orne.

Le but poursuivi est de regrouper des compétences complémentaires entre filières de métiers pour favoriser l'entraide et l'effet réseau.

Tout télétravailleur a intérêt à se documenter sur les sites WEB tels que « Télétravail en France », « Recommandation du Forum des droits sur l'Internet », « L'agence pour la création d'entreprise » (APCE), « le réseau national des télécentres » (RNT)...

Le télétravail dans la fonction publique : une grande diversité

Aborder le télétravail dans la fonction publique est un exercice difficile, dans la mesure où ce mode d'organisation ne fait pas l'objet d'un décompte ou d'un suivi particulier. En outre, comme le télétravailleur ne bénéficie d'aucun statut particulier, les gestionnaires de personnel n'en assurent pas de suivi administratif spécifique. Aussi, ce n'est que par le biais d'une enquête au sein des administrations qu'il a été possible de dresser ce que l'on ne peut appeler un bilan, en raison de son caractère inévitablement partiel, mais un état des lieux.

Encore l'exercice est-il rendu difficile en raison de problèmes de compréhension. En effet, au-delà de l'appréhension simple du télétravailleur à domicile, les responsables contactés n'avaient pas envisagé les autres cas fonctionnels comme relevant du télétravail, si bien qu'ils ont souvent été contraints à leur tour de faire une enquête interne et de conduire une réflexion pour avoir une photographie souvent approximative de la situation sur un sujet dont les concepts ne sont pas toujours maîtrisés par les services.

« J'avais (du télétravail)... une perception assez négative, véhiculée essentiellement par les médias, le télétravail étant souvent assimilé, soit à la délocalisation vers des régions à bas coûts de main-d'œuvre, soit à un démembrement de l'entreprise (ou du contrat de travail) permettant d'accroître la dépendance du prestataire de service à l'égard du donneur d'ordre.

Après avoir pris connaissance du rapport du « Forum des droits sur l'Internet », j'ai découvert que les différentes formes de télétravail salarié, envisagées dans ce rapport, existent dans mon administration, sans d'ailleurs que cette forme d'exécution des missions ne pose problème, ni ne soulève des interrogations sur l'application du statut des fonctionnaires.

D'ailleurs... je n'ai pas trouvé de notes de doctrine interne sur les modalités d'exécution de cette forme de travail... susceptible

de résoudre des difficultés dans la gestion du temps de travail. Cette absence d'instruction tend à montrer que le statut, qui est aux fonctionnaires l'équivalent du Code du travail pour les agents du secteur privé, permet d'organiser de façon très flexible les modalités d'exécution des missions confiées aux agents. »

Témoignage d'un chef de service régional

Au total, il a été possible de dresser l'inventaire qui suit en s'appuyant sur les expériences rencontrées. Cet exercice a permis d'identifier tant les difficultés réelles ou supposées perçues par les services, que les avantages que les services opérationnels retirent de l'utilisation du télétravail.

Le télétravail à domicile

Cette forme de télétravail est la plus immédiatement comprise par les services. Elle a fait l'objet dès 1998, d'un *Guide d'information sur le télétravail* édité par le ministère de la Fonction publique (direction générale de l'administration et de la fonction publique). Ce guide reconnaît deux formes de télétravail : le travail à domicile et le télétravail dans les télécentres. Force est de constater qu'au cours de l'enquête, il est apparu que l'usage du guide par les administrations était essentiellement ciblé sur le travail à domicile. Imprimé à quelques milliers d'exemplaires, il est, de fait, d'une diffusion confidentielle. Il a été possible de rencontrer, au cours de l'enquête, des responsables administratifs souhaitant développer le télétravail, mais s'estimant démunis pour résoudre certaines difficultés administratives, alors que les solutions étaient décrites dans ce document.

C'est que cette brochure traite de manière synthétique l'ensemble des difficultés auxquelles est confrontée une administration souhaitant autoriser la diffusion du télétravail à domicile en son sein. C'est ainsi qu'elle pose des principes en termes de management sur les points suivants : le traitement de la demande, le respect des principes fondamentaux, la sélection des bénéficiaires et la concertation avec les organisations syndicales. En outre, elle propose un cahier des charges explicitant la démarche et son cadrage, ainsi qu'un modèle de convention à signer entre le fonctionnaire bénéficiaire et son administration de rattachement. Enfin, elle prévoit une évaluation du fonctionnement de l'expérience, afin d'en tirer les enseignements.

D'une manière générale, tant l'existence de ce document que les réflexions des responsables indiquent qu'il n'y a pas d'obstacle législatif ou réglementaire au développement du télétravail dans l'administration. Il peut certes y avoir des difficultés liées à la nature fonctionnelle des postes, à la protection des systèmes d'information, etc. Mais l'enquête indique que les administrations se réfugient souvent derrière des obstacles réglementaires, plus virtuels que réels.

Le côté discret, voire caché du télétravail à domicile, bien qu'il se diffuse lentement, conduit souvent chaque gestionnaire de personnel à reconstruire un environnement administratif pour chaque cas individuel, alors que le sujet fait déjà l'objet d'une construction cohérente de la part de la direction générale de l'administration et de la fonction publique.

La question est posée de savoir où se trouvent actuellement les télétravailleurs à domicile. Deux grands cas de figure se présentent.

La pratique collective du télétravail à domicile

Certaines administrations pratiquent depuis des lustres une forme d'activité qui ne s'appelait pas télétravail et l'est devenue avec l'irruption des TIC. Il s'agit collectivement des corps d'inspection et de contrôle, ainsi que de la magistrature assise.

Dans le premier cas, de nombreux services d'inspection et de contrôle ne mettent à disposition de leurs membres que des bureaux de passage. La dotation des agents d'un ordinateur et d'un téléphone portable, l'accès organisé à l'Intranet des services à partir de n'importe quel lieu ont fini de compléter un équipement professionnel et transformer, dans le plus grand silence, des agents qui s'assimilaient à des professions libérales en télétravailleurs. La différence n'est pas négligeable, car à une indépendance relative succède un lien beaucoup plus régulier avec l'administration de rattachement. L'accès aux banques de données professionnelles en temps réel renforce l'efficacité, en même temps qu'elle contribue à une meilleure productivité des services.

Le cas de la magistrature assise est plus complexe. Dans de nombreux tribunaux, ils ne disposent pas de bureaux et préparent leurs audiences à domicile. L'affectation de moyens modernes de communication ne fait pas nécessairement de ces fonctionnaires des télétravailleurs, en ce sens que leur indépendance les place dans une relation particulière avec leur administration. S'ils bénéficient ainsi des apports des TIC, la nature de la relation entretenue avec leurs services ne semble pas en avoir été modifiée. La mission a pu constater que certains responsables acceptaient la dénomination de télétravailleur, alors que d'autres récusaient véhémentement cette qualification.

À la Cour de cassation, le télétravail a été organisé. Les conseillers sont dotés d'un ordinateur portable avec les logiciels ad hoc. Les liaisons sont cryptées, afin de permettre l'accès aux bases de données. S'agissant des bureaux, les conseillers bénéficient de bureaux dédiés mais collectifs.

Les télétravailleurs individuels à domicile

Il a par ailleurs été possible d'identifier des cas de télétravail à domicile organisé au sein de différentes administrations. Sans être numériquement nuls, ces exemples n'en sont néanmoins pas statistiquement

significatifs (*cf.* annexe II). Parfois, il a été fait usage de la convention prônée par le ministère de la Fonction publique, mais le plus souvent, il s'agit d'un arrangement informel entre un chef de service et l'un de ses agents. L'analyse de ces exemples semble indiquer qu'il s'agit pour l'essentiel d'un avantage octroyé individuellement, plutôt que d'un acte de gestion organisé.

C'est pourquoi l'organisation n'a été ni pensée, ni *a fortiori* modifiée, pour permettre au télétravailleur d'exercer son activité dans un contexte rationalisé. En particulier le sentiment d'éloignement par rapport à la structure est d'autant plus fort que la personne éprouve des difficultés à se rendre dans son service (témoignage n° 2 de l'annexe II) et que le management de proximité ne prend pas en compte ces contraintes particulières.

Néanmoins, il a été possible d'identifier des situations où la position de télétravail a fait l'objet d'une négociation collective, afin de résoudre une difficulté locale. C'est le cas du rectorat de Bordeaux, qui a mené une expérience pendant trois ans pour résoudre les difficultés des 15 % des personnels résidant sur la rive droite de la Garonne, et rencontrant de graves problèmes de déplacement en raison de travaux. Cette expérience a fait l'objet d'un financement par la préfecture de région, pour doter les personnels concernés de matériels informatiques. Elle s'est déroulée sur la base du volontariat. Les personnes pouvaient ainsi télétravailler à leur domicile deux jours par semaine. Les bénéficiaires ont signé une convention avec le rectorat. Cette expérience a concerné trente personnes. Le tiers des bénéficiaires appartient à la tranche d'âge des 55-60 ans, la plus représentée. Le rectorat a estimé le coût d'un télétravailleur à 772,09 € en 2005. Contrairement à d'autres expériences, toutes les catégories d'agents ont été concernées à Bordeaux (17 % de catégorie A, 54 % de B et 29 % de C). Il convient d'observer que cette organisation ne génère pas d'économies en interne puisque, s'agissant d'un télétravail alterné, les bureaux ont été conservés. *A contrario*, aucune évaluation des déséconomies externes n'a été faite pour mesurer l'impact sur la collectivité. Cette expérience témoigne de la faisabilité de cette forme d'organisation au sein de l'administration.

Cette expérience permet de recouper des expériences étrangères ou dans certaines grandes entreprises françaises. Dès lors que le télétravail est conçu comme un mode d'organisation à part entière, il peut concerner l'ensemble des personnels, quel que soit leur niveau hiérarchique. L'idée selon laquelle le télétravail est un mode de fonctionnement ne concernant que les cadres ne correspond pas à la réalité constatée dans de nombreux cas. *A contrario*, la capacité du télétravailleur à se gérer de manière autonome est indispensable, mais cette qualité ne recoupe pas nécessairement le positionnement dans l'organigramme de la structure.

L'analyse des témoignages (*cf.* annexe II) permet d'identifier un certain nombre de freins au développement du télétravail.

– La nature informelle de certaines mises en œuvre d'une organisation de télétravail. L'exemple du rectorat de Bordeaux ne doit pas cacher que, dans la très grande majorité des cas, le télétravail ne fait pas

l'objet d'une réflexion collective en termes de ressources humaines, mais est plutôt considéré comme une solution ponctuelle à une difficulté particulière et transitoire.

– Une perception dégradée de ce mode d'organisation, qui n'est pas encore accepté comme une forme de travail à part entière par l'ensemble des collègues. Cette perception négative peut être en partie la conséquence du point précédent. Dès lors que la gestion de ce type d'organisation semble cachée, la porte est ouverte à toutes les rumeurs et toutes les interprétations.

– Les divergences entre responsables au sein des structures sur la pertinence de ce mode d'organisation. Dans la mesure où il n'y a pas sur ce sujet de doctrine officielle, chaque responsable réagit selon son profil et ses convictions. Dès lors, l'attitude devant chaque demande de télétravail à domicile tient davantage du hasard que de la politique du personnel.

– L'aspect excessivement personnalisé de cet avantage consenti, qui semble transformer un mode d'organisation en fait du prince au profit de ses « protégés ». Dans le monde administratif où la codification des avantages fait partie de la culture, l'émergence d'une pratique de manière cachée ou implicite heurte les sensibilités et les habitudes. Dans ces situations, le pouvoir d'empêcher l'emporte souvent sur la possibilité de faire.

– L'insuffisance des systèmes de télécommunication de certains organismes (accès à l'Intranet, messagerie...). Ce problème est récurrent et se retrouve à différents niveaux. Il est d'autant plus difficile à résoudre que les données de l'administration concernée doivent être protégées.

Encore convient-il de préciser qu'il n'est pas considéré dans ce rapport que les cadres ramenant du travail chez eux pour terminer un rapport ou après le dîner ou le week-end sont des télétravailleurs. Cette situation, traditionnelle, ne fait que modifier l'outil avec les TIC, sans changer la nature de cette activité. Néanmoins, cette situation peut amener des évolutions lentes comme cette jeune mère de famille, chef de bureau, qui a passé un accord informel avec son chef de service, et qui quitte à 16 h pour récupérer son bébé chez sa nourrice, avant de se remettre au travail après 20 h lorsque son mari peut s'occuper de l'enfant.

Les bénéficiaires de ce mode d'organisation du travail sont des agents éprouvant le besoin d'en bénéficier en raison des contraintes pesant sur eux. Sans que l'échantillon soit statistiquement significatif, la mission observe que les cas qu'elle a eu à connaître au cours de l'enquête recouvrent des situations particulières, pour des populations que l'on pourrait qualifier de soumises à des contraintes spécifiques :

- jeunes mères de familles nombreuses ;
- handicapés ;
- personnes soumises à une durée de transport dirimante (cas du témoignage de l'annexe II) ;
- réadaptation à l'emploi (voir encadré l'exemple du CNED) ;
- mutation du conjoint.

Le poids de ces contraintes les a conduit à passer outre les habitudes et la rigidité du système, pour demander à bénéficier de la possibilité de télétravailler à domicile. Comme en témoignait le secrétaire général d'une grande direction opérationnelle, « le télétravail est une forme d'organisation du travail à laquelle on réfléchit lorsqu'il y a des problèmes de relations humaines à traiter ».

Le CNED accueille 1491 enseignants dans la cadre du dispositif de réadaptation et du réemploi. Ces affectations entrent dans le cadre de l'obligation statutaire faite à l'administration d'adapter le poste des fonctionnaires qui rencontrent des difficultés de santé.

Les enseignants en réadaptation sont affectés... pour une période maximale de trois ans. S'agissant des personnels en réemploi, ils sont affectés à titre définitif dans le cadre d'une procédure particulière.

Les enseignants exercent majoritairement des fonctions à domicile de correcteurs, de relecteurs et de tuteurs téléphoniques. Éventuellement, ils peuvent exercer des tâches de rédaction de cours ou de façon exceptionnelle, des tâches pédagogiques.

S'agissant de la charge de travail, l'activité des enseignants a des objectifs quantitatifs et qualitatifs.

Enfin, il convient de relever que le développement de ce type de télétravail implique de réévaluer les modes de gestion de proximité des agents, dès lors que le nombre de télétravailleurs augmente dans un service. Le développement du télétravail implique une modification des comportements en termes de management pour la hiérarchie immédiate.

Pourtant, tous les témoignages recueillis confirment que le développement du télétravail est un facteur d'accroissement de la productivité, même si les chiffres cités à cet égard sont variables. S'agissant du télétravail à domicile, aucune organisation rencontrée n'a estimé possible de l'envisager à temps plein, toutes privilégiant les formules 3+2 ou 2+3 réparties sur la semaine, afin de maintenir la cohésion de l'unité de travail.

Il résulte d'une enquête conduite par British Telecom auprès de ses 5000 agents enregistrés comme télétravailleur (près de la moitié d'entre eux ayant répondu à un questionnaire expédié par courriel) que dans 78 % des cas, ils estimaient avoir accru leur productivité, 3,9 % étant d'un avis contraire, et un cinquième estimant qu'il n'y avait pas de différence. Les motifs conduisant à cet accroissement ont fait l'objet d'une analyse résumée dans le tableau ci-après :

Motifs	%
Moins d'interruptions	34,43 %
Diminution des temps de transport	24,34 %
Flexibilité des heures de travail	19,44 %
Davantage d'heures de travail	8,22 %
Meilleur accès à l'information	3,99 %
Diminution du stress	2,99 %
Autres	6,60 %
Total	100,00 %

Il convient de relever que ces télétravailleurs doivent avoir des qualités particulières : autonomie, fiabilité, respect de la culture de l'organisation, capacité à gérer son temps et les priorités, capacité d'initiative. Il s'agit de fait le plus souvent de cadres occupant une fonction, dont la configuration n'exige ni contact régulier avec des publics, ni de nombreux contacts localisés dans les locaux de l'administration.

Le télétravail nomade

Il s'agit de la forme la plus ancienne de télétravail dans l'administration, bien que celle-ci n'ait pas eu une réflexion spécifique sur ce développement, ni même souvent conscience de son existence

De nombreuses fonctions impliquent que les agents se rendent à l'extérieur de leur bureau pour rencontrer, contrôler, conseiller des particuliers ou des entreprises. Ces situations traditionnelles ont été modifiées par l'irruption des TIC dans l'univers administratif. Les agents sont désormais dotés de micro-ordinateurs portables, le plus souvent d'un accès Internet au réseau de leur administration, d'un téléphone portable... Cette dotation ne suffit pas néanmoins à les transformer *ipso facto* en télétravailleurs.

En effet, au-delà de l'utilisation des techniques modernes, les administrations ont pu ne pas modifier substantiellement leurs procédures en raison des contraintes pesant sur elles par ailleurs. C'est par exemple le cas des douaniers en uniforme qui doivent prendre leur service et revenir en fin de service, afin de gérer leur armement pour des motifs de sécurité. Dans ce cas, on peut parler de télétravail puisque bien que sur le terrain, ces fonctionnaires sont attachés à leur poste de manière quotidienne.

A contrario, l'émergence de moyens modernes de communication a pu modifier substantiellement la manière d'exercer de certaines professions nomades, dans la mesure où l'accès au système d'information professionnel accroît l'efficacité et la productivité des agents.

Parce que ce mode d'organisation est ancien, il est plus officiel que dans la situation précédente. L'aspect nomade de certaines fonctions est organisé par les textes, qui règlent par ailleurs les problèmes de frais de déplacement, de responsabilité de l'administration... C'est pourquoi la difficulté ne consiste pas tant à identifier les télétravailleurs nomades qu'à qualifier leur situation au regard de la définition du télétravail.

La situation de la direction générale des douanes est, à cet égard, symptomatique de cette difficulté. Le travail mobile constitue en effet un mode opératoire habituel pour les services douaniers :

– les brigades de surveillance (près de 6000 agents) procèdent au contrôle de la régularité du transport des marchandises à partir de terminaux reliés au réseau télématique. Ces unités doivent en effet pouvoir accéder en temps réel aux télédéclarations, aux textes réglementaires, ainsi qu’aux fichiers de lutte contre la fraude et rédiger leurs actes de procédure dans un cadre sécurisé ;

– dans le même esprit, certaines brigades sont équipées de camions/bureaux (au nombre de 80), qui leur permettent d’intervenir avec l’ensemble de leurs moyens sur des points de contrôle éloignés de leur siège ;

– les quelques 450 enquêteurs de la direction nationale du renseignement et des enquêtes douanières et des services régionaux d’enquête (peuvent) rédiger leurs rapports en dehors de leur lieu de travail.

Ce nomadisme ne fait pas de tous ces agents des télétravailleurs, dans la mesure où leur autonomie est cadrée par des textes très précis, de même que certains d’entre eux sont contraints de prendre et de terminer leur service en passant par leur poste.

Ce mode d’organisation ancien, accepté par les agents, prévu le plus souvent par leur statut, fait qu’il n’y a guère de frein au développement de ce type d’activité en télétravail. Il se développe en fonction des nécessités de service, ce qui est un mode normal de gestion des personnels au sein de l’administration.

Néanmoins, deux difficultés doivent être soulignées. D’une part, ce mode d’organisation suppose l’accès à un système d’information sécurisé. En effet, les bases de données auxquelles doivent accéder les agents comportent des informations confidentielles de toute nature. La sécurisation d’un système bénéficiant de milliers de points d’accès externes et nomades est un problème technique, qui mérite une attention particulière pour garantir la confidentialité des informations détenues par l’administration.

Cet élément n’est pas spécifique du télétravail nomade et s’applique également au télétravail à domicile. Il explique néanmoins la réticence de certaines administrations à accroître l’autonomie de certains agents, par exemple en les autorisant à ne pas passer par les locaux administratifs à intervalles réguliers. En effet, les accès informatiques dans les locaux administratifs bénéficient de nombreuses sécurités et d’un suivi performant.

Le second obstacle a trait à la gestion des ressources humaines. C’est une problématique que l’on trouve naturellement dans le secteur

privé, qui a des difficultés identiques pour gérer ses travailleurs nomades. Il y a naturellement l'organisation du suivi de la tâche à accomplir. Le passage à la gestion par objectif ou en quantité de travaux à réaliser ne présente pas de difficultés statutaires mais, *de facto*, toutes les administrations n'en sont pas encore à ce stade de modernisation.

Organisation du travail à la sous-direction des systèmes d'information du ministère de l'Agriculture et de la Pêche, qui a généralisé le télétravail pour certains agents.

• ***Réunions***

Afin de permettre une meilleure diffusion de l'information et introduire une meilleure convivialité au sein du groupe MSDNSI, des réunions régulières sont organisées.

L'ensemble des agents de la MSDNSI se réunit au moins une fois tous les deux mois : il s'agit des réunions MSDNSI « élargies ».

Une fois par mois, au cours de réunions MSDNSI « restreintes », seuls les agents basés sur Paris, les deux agents basés à Beauvais et Lyon et l'un des ICI se réunissent. La présence de l'ICI est alternée entre les 8 ICI.

Enfin, des séminaires de travail de plusieurs jours sont organisés avec les ICI, le chef de la MSDNSI et son adjoint, et cela environ une ou deux fois par trimestre. Ces séminaires ont essentiellement vocation au travail de mutualisation entre les ICI.

Les comptes rendus sont systématiquement rédigés et transmis à l'ensemble de la communauté de travail.

• ***Management***

Les réunions permettent de maintenir une cohésion au sein du groupe et une meilleure connaissance de « qui fait quoi ». La difficulté principale pour le chef de la MSDNSI est qu'il faut une grande disponibilité d'écoute via le téléphone, la messagerie et les réunions, pour ne pas rompre ce lien et pour garder le contrôle du travail effectivement réalisé.

Une réflexion est en cours, pour aménager un espace de travail collaboratif électronique convivial type forum et un espace réseau spécifique (dépôts des documents de travail, des fichiers, des dossiers informatiques) à la MSDNSI.

La délocalisation des réunions est aussi recherchée pour éviter que les agents réalisant les plus grands déplacements soient toujours les mêmes. La SDSI du MAP possède une structure à Toulouse, où les réunions se tiennent aussi. De plus, les réunions se tiennent parfois en visio-conférence.

Le suivi du temps de travail est une préoccupation secondaire car tous ces agents sont des agents de catégorie A ou de niveau A.

Le fonctionnement en équipes « virtuelles » modifie en profondeur le mode de management et de suivi des agents, le risque étant qu'ils se considèrent comme des « professions libérales », alors que leur vocation est d'appliquer des réglementations dans un cadre contrôlé et hiérarchisé. De surcroît, toute décision doit faire l'objet d'un suivi pour gérer les éventuels contentieux et assurer le suivi de la relation avec le bénéficiaire d'une décision qu'il est en droit de contester. L'un des enjeux de la destruction géographique de la relation entre l'administration et le citoyen induite par les nouvelles technologies est de faire assumer la responsabilité d'une décision par un responsable en dernier ressort. Cela suppose des systèmes d'information particulièrement performants et un suivi rigoureux des contacts du citoyen, avec une succession d'intervenants dans la chaîne de gestion administrative.

Les télécentres

Beaucoup d'espairs ont été fondés sur ces télécentres susceptibles *a priori* de permettre d'exercer une fonction dans des locaux partagés avec d'autres organismes, et permettant ainsi d'exercer une activité dans des locaux à frais partagés. S'agissant de l'administration, la problématique est particulière, dans la mesure où elle dispose déjà de très nombreux points d'implantation sur l'ensemble du territoire.

Ce fait implique qu'il n'a pas été possible d'obtenir des exemples de télécentres administratifs rassemblant des agents de diverses administrations dans des locaux banalisés. Tout au plus peut-on identifier quelques agents hébergés dans des structures de leur ministère de rattachement en province. Cet état de fait ne signifie pas qu'il n'y a pas dans ce domaine des voies à explorer comme nous le verrons plus loin. En effet, la grande multiplicité de locaux administratifs répartis sur le territoire permet d'avoir un maillage de points d'entrée sécurisés vers les réseaux informatiques des administrations. Ainsi, autant il peut sembler difficile, voire budgétairement inaccessible et techniquement hasardeux de sécuriser des dizaines de milliers de points d'entrée chez des agents à leur domicile, autant une réflexion pourrait être menée pour étudier la possibilité que des agents se rendent dans des locaux administratifs de proximité pour exercer leur fonction. En effet, dans le premier cas, la difficulté en serait d'autant plus grande qu'il faudrait également gérer les changements de domicile, de matériels et les évolutions technologiques de tous ces bureaux virtuels. Dans le second cas, il faudrait gérer quelques milliers de locaux stables et répertoriés (*cf. infra*).

Il existe cependant, au sein de l'administration, quelques exemples d'utilisation de structures existantes pour accueillir des fonctionnaires relevant d'autres structures.

Le cas des agents nomades de la sous-direction de l'informatique du ministère de l'Agriculture

Au sein de la MSDNSI, se trouvent 8 informaticiens coordonnateurs inter-services (ICI). Ils sont chargés d'animer le réseau des informaticiens en interrégion. Ils permettent le relais entre l'administration centrale et les services déconcentrés. Ils sont régulièrement présents au sein des services déconcentrés et sont attachés à une structure d'accueil en département ou en région. Ils sont toutefois gérés comme des agents appartenant à l'administration centrale. Ils sont en effet placés sous l'autorité hiérarchique du chef de la MSDNSI.

Un agent est également basé au sein de la direction départementale de l'agriculture et de la forêt (DDAF) de Lyon et ceci pour des raisons d'ordre personnel. Cet agent se rend à Paris deux jours par semaine et est sous l'autorité hiérarchique du chef de la MSDNSI. Il réalise des missions en lien avec l'architecture des systèmes d'information du MAP.

Le télétravail en réseau

Aux termes de la définition précisée au point I-4, le fonctionnaire est localisé sur un site géographique différent de celui qui aurait dû être naturellement le sien. L'enquête a montré que cette voie était largement explorée par l'administration, qui a créé des centres de compétence répartis sur le territoire. Ces centres sont amenés à traiter des sujets au niveau national ou interrégional, alors que la voie traditionnelle aurait consisté à gérer le dossier dans le ressort géographique du demandeur ou du bénéficiaire.

L'essor de ce mode de traitement de la matière administrative et la création de relations nouvelles entre l'administré et ses correspondants administratifs impliquent que l'organisation retenue bouscule le schéma classique de l'organisation pyramidale.

De manière traditionnelle, toutes les administrations étaient organisées d'une manière identique dans chaque ressort administratif, chaque chef de service assumant la responsabilité de la décision prise à l'égard du citoyen. Cette organisation pyramidale repose sur une compétence large de chaque agent en face-à-face avec l'administré et susceptible d'apporter une réponse pertinente ou d'obtenir au sein de son service cette réponse dans des délais convenables.

Cette organisation repose sur le déplacement du citoyen dans un bureau ou un contact téléphonique aux heures d'ouverture. Pour maintenir la qualité du service, l'administration est donc amenée à maintenir des guichets ouverts dans un très grand nombre de points avec des plages d'ouverture larges. Ce système, qui a été longtemps satisfaisant est devenu

plus difficile à gérer en raison d'un ensemble de contraintes de plus en plus lourdes :

- la complexité des réglementations est de plus en plus grande. À titre d'exemple, la réglementation fiscale représente plus de 50 000 pages de texte, et s'enrichit chaque année, si bien que les agents ne peuvent maîtriser de manière parfaite que des champs de plus en plus restreints ;
- l'exigence d'efficacité et de productivité pèse de plus en plus lourdement sur les services, qui sont amenés à ajuster les effectifs en fonction de la réalité de la charge ;
- l'exigence des administrés s'est alourdie. Ils acceptent de moins en moins l'attente. Les contraintes horaires qui pèsent lourdement sur le citoyen entre les exigences professionnelles et familiales impliquent une demande d'ouverture ne correspondant pas nécessairement aux standards administratifs ;
- le développement de nouveaux modes de contacts au sein des grandes administrations privées (banques, assurances...) par le biais de plates-formes spécialisées a créé de nouvelles attentes du citoyen. Pourquoi est-il possible de contracter un prêt bancaire le samedi et pas de régler un problème fiscal ? D'une manière générale, l'émergence des TIC a conduit à une déstructuration de la relation entre le client et l'entreprise, par rapport aux modes habituels d'organisation à l'agence ou dans le magasin. L'administration ne pouvait rester à l'écart de cette tendance lourde.

Pour répondre à ces défis, l'administration a mis en œuvre divers moyens, afin d'améliorer sa relation avec ses correspondants. Les moyens traditionnels mis en œuvre dans les années quatre-vingts comme la création de nocturnes dans certains services ou l'extension des heures d'ouverture, si utiles soient-elles, ont rapidement trouvé leurs limites, pour des raisons ayant trait au nombre de personnels dans les postes les plus petits. Dès lors, l'administration s'est tournée vers un usage plus intensif des TIC. Le développement des téléprocédures, des sites d'information constitue une partie de la réponse qui n'est pas l'objet du présent rapport. Il suffira d'évoquer le succès de la télédéclaration en ligne de l'impôt sur le revenu ou de l'obtention du certificat de situation d'un véhicule lorsqu'un particulier souhaite le vendre, pour témoigner du succès de ces efforts auprès des citoyens ¹.

Mais toutes ces techniques restent impersonnelles, et il demeure de nombreux cas où le contact entre l'administré et un service est ressenti comme indispensable par le citoyen, qui bute sur une réglementation ou ne sait pas comment satisfaire à une demande particulière. C'est précisément l'objet de ces centres de compétence.

De quoi s'agit-il ? Des agents compétents sont à la disposition des administrés pour répondre à des interrogations techniques. Deux modes

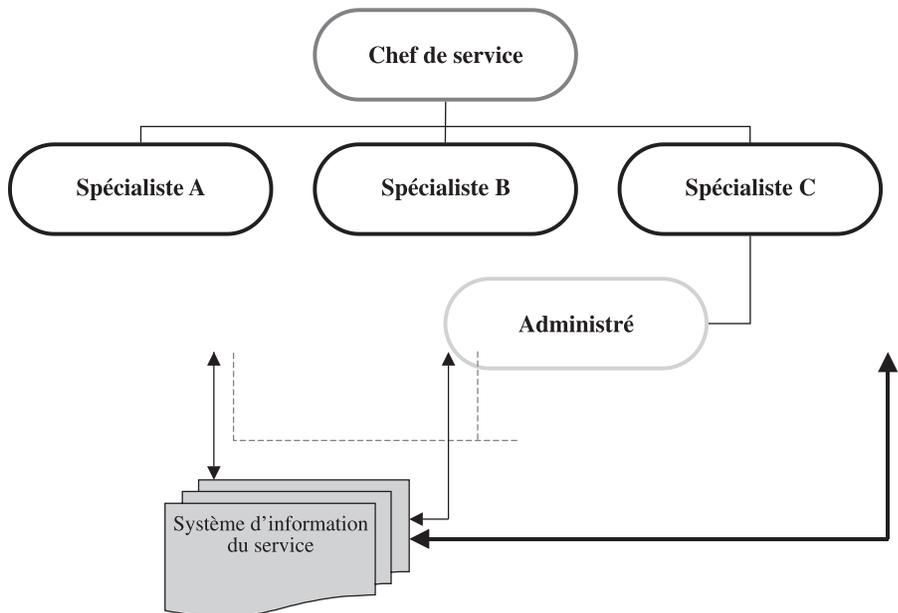
(1) Le schéma directeur de l'administration électronique 2006-2010 édité par la direction générale de la modernisation de l'Etat montre tant la diversité des initiatives prises par les différentes autorités administratives que la variété des champs couverts. Sans être en relation directe avec le développement du télétravail, elle est symptomatique d'une volonté affirmée d'utiliser les TIC dans le champ administratif.

de contact sont possibles : le téléphone (ce qui suppose une réponse en temps réel) et le courriel. Dans le cadre du courriel, il est possible, par des moyens techniques, de faire tomber celui-ci directement dans la boîte du service qui aurait traité la question s'il avait été saisi par les moyens habituels. Dans le cas du téléphone, l'extension des horaires d'ouverture a conduit à créer des centres d'appels. Mais dans le cas de l'administration, le problème est rendu plus complexe, car il convient d'assurer le suivi de la réponse donnée à la question posée, en cas de contestation ultérieure ou de contentieux. Le découplage de la responsabilité administrative et de la responsabilité territoriale ne doit pas empêcher le service territorial d'assumer la responsabilité globale de l'administration.

Ces éléments expliquent pourquoi ces techniques ne peuvent être mises en œuvre que **si et seulement si** un système d'information performant a été mis en place, permettant de suivre en détail la relation avec l'administré, et permettant à l'agent qui risque de se trouver *in fine* en face-à-face avec l'administré de connaître l'historique de la relation sur le dossier contesté. Si l'usage des TIC permet d'améliorer la qualité du service rendu aux citoyens, ces techniques ne doivent pas se traduire par une dégradation du respect des droits vis-à-vis de l'administration.

On trouvera ci-dessous un schéma très simplifié de la gestion de la relation entre l'administration et un citoyen.

Organisation traditionnelle

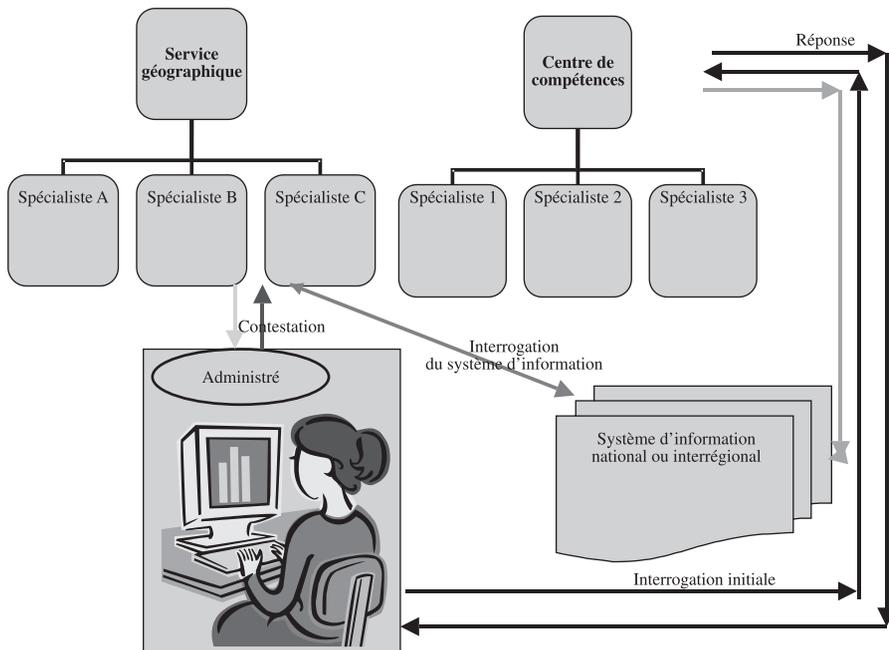


Dans ce cas et au sein d'un ressort, l'administration locale gère l'ensemble des dossiers relatifs aux administrés. Elle assure de manière quasiment personnalisée le suivi de la vie du dossier, qu'il s'agisse de simples demandes d'information ou des actions contentieuses.

En fonction de sa spécialité, chaque agent est amené à traiter une partie du dossier dont la synthèse peut être faite localement. L'usage de l'informatique de masse avait déjà, dans de nombreux cas, entraîné une délocalisation de la tenue des fichiers informatiques, mais leur consultation par les agents locaux ne modifiait pas fondamentalement le rapport de l'agent au citoyen et au traitement de sa demande. Tout au plus se retrouvait-on dans une situation où des spécialistes mettaient à disposition d'un service les informations dont ils avaient besoin. Dans bien des cas, la mémoire locale, ainsi que les supports papier conservés sur place permettaient de s'assurer du suivi en cas de défaillance du système.

La création des centres de compétences modifie radicalement cette appréhension physique de la relation. Le fonctionnement en réseau suppose que le système d'information permette de suivre la relation avec l'administré, afin de pouvoir à tout moment réagir à une difficulté ou une contestation. Le schéma ci-dessous explicite de manière très simplifiée la nature des relations qui se construisent entre les différents acteurs de la chaîne.

Le suivi du traitement de l'information avec l'intervention d'un centre de compétences



L'interrogation initiale est transmise à un centre de compétences situé n'importe où sur le territoire national, et engendre une réponse pour l'administré. Pour ce dernier, il y a une totale transparence, et la réponse lui est fournie comme s'il s'adressait à son service territorial. La réponse lui est fournie par son correspondant, qui va devoir renseigner le système d'information si cet échange l'impose. En cas de contestation, le dossier sera traité par le service du ressort dont dépend l'administré, qui peut se rendre sur place. L'agent de ce service aura accès aux différentes phases du dossier et de la réponse donnée, afin de pouvoir reprendre le dossier au point où il aura été laissé lors du dernier échange.

Cette longue introduction sur les prérequis nécessaires pour un développement du fonctionnement en réseau des administrations explique pourquoi ces techniques ont été un peu longues à mettre en œuvre. Il demeure aujourd'hui qu'il s'agit de méthodes organisationnelles répandues qui concernent dans les différentes administrations des milliers d'agents. Ce télétravail en réseau modifie en profondeur les conditions d'implantation des services sur le territoire, en ne liant pas l'implantation nécessairement au ressort d'attribution. Plusieurs exemples peuvent être donnés afin d'illustrer ce propos.

L'émergence des centres de compétences est donc intimement liée à la modernisation de l'administration, car seul un système d'information très performant accessible en temps réel par toutes les parties permet de découpler l'information de masse, qui peut être donnée aux administrés dans des conditions de production de masse, donc plus économiques pour le budget de l'État, et le traitement individuel des contestations de tous ordres. Les exemples ci-dessous émanant en particulier des ministères des Finances et de l'Intérieur montrent l'ampleur du phénomène dans certaines administrations.

Le ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie a engagé une réflexion sur la mobilité professionnelle et géographique, afin de rechercher « une meilleure adéquation entre la localisation de certaines activités et les souhaits des agents », grâce aux nouvelles technologies qui « permettent aujourd'hui de traiter des dossiers à distance, en tout lieu de notre territoire national ».

Dans ce cadre, il a demandé aux directions d'examiner « dans [leurs] travaux de gestion ou de contrôle ce qui pourrait être exécuté à distance, par une structure qui n'est pas aujourd'hui territorialement compétente ».

Au trésor public, les principales expériences de « déplacement » du travail ont porté sur des délocalisations de tâches spécialisées exercées en administration centrale ou en trésorerie générale.

Aux structures spécifiques, comme la trésorerie générale pour l'étranger à Nantes ou la TGCST à Châtellerauld ont ainsi succédé, depuis quelques années, des pôles nationaux de soutien au réseau, des centres d'encaissement des recettes publiques et, en 2005 dans le cadre de la suppression du service de la redevance audiovisuelle, de véritables structures de gestion (pôles interrégionaux d'apurement administratif). Ces structures travaillent à distance pour l'ensemble du réseau.

De même, à l'instar des entreprises privées qui développent des centres d'appels (« hot-line » ou « call-center »), le trésor public a récemment mis en place en 2005 des centres prélèvements-services, afin de répondre aux démarches simples des usagers en matière de prélèvement automatique (gestion de la mensualisation...).

Toutes ces structures, qui permettent « d'industrialiser les process », sont toutes dotées d'effectifs de plusieurs dizaines d'agents. Cette taille justifie un fonctionnement autonome qui n'autorise pas la qualification de « centre de télétravail » (mais plutôt de « centre de traitement à distance »).

Ces structures sont localisées, pour la plupart, dans des chefs-lieux de région. Outre la nécessité de trouver des locaux adaptés à des structures d'une telle taille, cette configuration répond au souci des agents de se rapprocher de grands centres urbains (universités, importantes zones de chalandise).

Pour le ministère de l'Intérieur, le pôle d'appui au contrôle de légalité de Lyon, service rattaché à la DGCL, exerce une mission de centre de ressources au profit d'une vingtaine de préfetures, et leur apporte une expertise en matière de contrôle de légalité. La saisie de ce pôle relève du préfet et peut se faire par divers moyens dont la voie numérisée. Ce pôle va voir son ressort territorial étendu à l'ensemble des préfetures début 2007. Il comptera à terme une quinzaine d'agents qualifiés financés par redéploiement de la part des préfetures dont il doit faciliter la tâche.

Dans l'administration des douanes, le télétravail délocalisé est également mis en œuvre dans tous les secteurs compatibles avec ce mode d'organisation. Cette démarche se traduit notamment par le choix de Valenciennes, en octobre 2005, pour l'implantation du centre national de contacts « Info douane service », par la centralisation de certaines taxes sur quelques bureaux (Nice pour certaines composantes de la TGAP, Lille pour le remboursement de la TIIP poids lourds des transporteurs européens...).

Le développement des centres de compétences présente plusieurs avantages. Les agents qui y travaillent se trouvent dans un environnement de bureau traditionnel et, à ce titre, l'organisation ne diffère pas de ce qu'elle est dans d'autres services. Contrairement aux autres formes de

télétravail, il n'y a pas d'adaptation particulière en termes de gestion de personnel ou de management de proximité. Il permet de maintenir une présence administrative forte dans des villes qui n'y ont pas naturellement vocation. C'est ainsi qu'est implanté à Châlons-en-Champagne le centre le plus important de paie des fonctionnaires, travaillant pour douze trésoreries générales.

Le choix de l'implantation peut dépendre des zones où les agents désirent s'installer, ou permettre de résoudre un problème de baisse de charge, comme à Rennes avec la réforme du service de la redevance et donc d'éviter des problèmes sociaux considérables. Néanmoins, cette organisation ne gomme pas toutes les difficultés de gestion de personnel. En effet, le passage dans un centre de compétences ou un centre d'appels est une étape dans une carrière si bien que le centre doit être implanté dans une zone ouvrant des perspectives pour les agents, afin d'éviter certaines situations de blocage. En termes de métiers, ces centres ouvrent néanmoins des perspectives de mobilité aux agents qui le souhaitent, en leur permettant de s'implanter soit dans un centre de compétences délocalisé, soit dans des zones où existent encore de fortes charges.

Un cas particulier : le télé-enseignement

Alors que le centre national d'enseignement à distance (CNED), ainsi qu'on l'a vu, est pilote dans l'organisation du télétravail dans le monde de l'enseignement, cette forme d'organisation du travail se caractérise par une situation particulièrement ambiguë, voire paradoxale dans le monde de l'enseignement.

Les statuts prévoient que l'enseignement est délivré en présentiel, ce qui suppose un face-à-face entre l'enseignant et les élèves. De ce point de vue, la situation du CNED relève de l'exception, puisqu'elle concerne des personnels connaissant des difficultés particulières et bénéficiant à ce titre d'une dérogation. *A contrario*, l'enquête de la DARES relevait que 26 % des enseignants se considéraient comme des télétravailleurs (nomades, à domicile ou en alternance), ce qui est sans doute l'un des meilleurs taux de la fonction publique. De surcroît, cette population est parmi celle bénéficiant de l'un des meilleurs taux d'équipement personnel en micro-ordinateurs. Il convient d'ajouter à ce tableau que de nombreuses universités utilisent les TIC pour transmettre les supports de cours, voire davantage, en contradiction avec les statuts des personnels.

C'est dans ce contexte que des expériences sont menées, afin d'utiliser les TIC pour améliorer la qualité du service rendu aux élèves. En particulier, cette technique permet d'offrir un accès à un plus large choix pour les langues rares, à des élèves qui n'auraient autrement pas le choix dans des zones défavorisées de ce point de vue.

Une expérience originale dans le département des Deux-Sèvres

En 2004-2005, le dispositif de visio-enseignement a fonctionné sur quatre collèges dans le sud (Lezay, Sauzé-Vaussais, Brioux/Boutonne et Chef-Boutonne) et seulement sur trois dans le nord (Argenton-Château, Cerizay et L’Absie), le collège de Moncoutant s’étant retiré.

Il a concerné 177 élèves, très majoritairement pour l’apprentissage de l’allemand (111 élèves) et de l’espagnol (36 élèves). D’autres usages ont été testés, notamment pour une initiation au polonais dans le nord (12 élèves), et pour un soutien aux élèves anglophones des collèges du sud (18 élèves).

Points positifs

– Sur le plan technique et matériel

Excellente fiabilité du dispositif technique (« amélioration constante »).

*Très bonne maîtrise des outils par les professeurs ;
Assistance technique dans les studios.*

– Sur le plan pédagogique et culturel

Diversification du choix des langues en 6^e (allemand implanté ou maintenu).

Renforcement des acquis culturels et linguistiques en section européenne.

Développement des compétences des élèves à l’oral (évaluations satisfaisantes, progrès plus rapides des élèves des sections européennes).

– Sur le plan éducatif

Développement de l’autonomie des élèves et de leur capacité de concentration et d’écoute des autres.

– Sur le plan de l’accompagnement

Aide, suivi et soutien des collègues (IPR d’allemand, coordonnateur).

Formation inscrite au PAF.

Formation interacadémique en visio-conférence avec l’académie de Limoges.

– Sur le plan de la mise en réseau des établissements

Renforcement de liens et de la coopération entre les collèges concernés (« entente cordiale » selon d’un des principaux).

Freins et difficultés

Le dispositif, montant en puissance et entrant dans sa troisième année, traverse une « crise de croissance », notamment dans les collèges du sud.

– **Pour les élèves**

Ce n'est plus une nouveauté, ce qui lui enlève de l'attractivité. Ils ont toujours le même professeur, ce qui entraîne une forme de lassitude et de désinvestissement.

Ils en voient davantage les contraintes (temps de cours débordant sur la pause de midi, visites du professeur prises sur leurs heures de permanence, travail supplémentaire, engagement sur la durée...) que les avantages (atout supplémentaire pour la poursuite de leur scolarité).

Difficultés à les motiver et à intéresser les familles.

– **Pour les professeurs**

Difficultés croissantes à motiver les élèves (3^e par exemple), malgré une recherche pédagogique permanente, dans le cadre technique actuel (renouvellement des thèmes, productions écrites...). Difficultés croissantes à mettre en place les « visites » dans les collèges distants à des groupes dont le nombre augmente.

Craintes de se voir, à terme, cantonnées au visio-enseignement au détriment de l'enseignement en présentiel.

Inquiétudes par rapport aux éventuelles solutions de remplacement en cas d'indisponibilité des professeurs visio.

Lourdeur de la préparation, notamment en section européenne, où il faut beaucoup se renouveler et concevoir tous les supports.

– **Pour les chefs d'établissement**

« Étranglement » au niveau de la faisabilité des emplois du temps : problème d'alignement, impact négatif du visio sur les autres emplois du temps avec conséquences pédagogiques sur d'autres projets, complexité croissante, prise en compte difficile des « visites » du professeur, coût très important du dispositif en termes de moyens horaires, incidences sur les effectifs en LV2 traditionnelle...

Le problème est plus marqué dans le dispositif sud, avec quatre collèges :

- difficultés à motiver les familles dans ces conditions ;*
 - difficultés à faire appliquer la charte des classes bilingues (3 h + 3 h), retour à 4 h d'anglais + 3 h d'allemand ;*
 - difficultés à mettre en route de nouveaux usages avec d'autres enseignants d'autres disciplines ;*
 - difficultés à gérer les remplacements en cas d'absence prolongée d'un professeur visio, ce qui met en jeu la crédibilité de cette forme d'enseignement.*
-

Néanmoins, ce système se combinant avec l'enseignement traditionnel, l'analyse des difficultés montre les difficultés pour ajuster des emplois du temps répondant à des logiques différentes. De surcroît, des réticences se font jour auprès de certains enseignants craignant d'être cantonnés dans cette forme d'enseignement, au détriment du présentiel.

En tout état de cause, l'amélioration de la prestation de l'éducation nationale est évidente, en offrant à ceux qui en étaient exclus des enseignements nouveaux.

L'approche budgétaire

Le télétravail est-il une source d'économie budgétaire ?

À cette question apparemment simple, la réponse est complexe. En effet, si des économies sont évidentes dans le cas du télétravail à domicile avec l'économie de locaux de centre-ville par exemple, la réalité semble s'éloigner des concepts purs. En effet, les cas de télétravail rencontrés dans l'administration sont le plus souvent alternants, ce qui implique le maintien de tout ou partie des locaux de travail au siège de l'organisation.

A contrario, le télétravailleur génère des frais qui n'existaient pas antérieurement comme l'achat et la maintenance d'un système informatique délocalisé et compatible en termes de logiciels avec ceux de la structure, des frais de télécommunications, des frais de déplacement liés aux réunions régulières organisées par la hiérarchie pour maintenir l'esprit d'équipe et assurer la cohérence de l'action du service. En outre, brosser un bilan global devrait se faire en tenant compte de la réalité des économies générées. Entre un service implanté dans un arrondissement central de Paris et celui installé dans un immeuble de facture industrielle dans la périphérie d'une ville de province, l'équilibre financier est modifié de manière significative.

De surcroît, la timidité des administrations à aller vers une organisation donnant sa pleine place au télétravail, et le fait que le télétravail soit réversible puisqu'il s'exerce à temps limité sur la base du volontariat, expliquent le peu d'entrain des administrations à capitaliser les économies éventuelles, car le retour en arrière serait *de facto* impossible en période de disette budgétaire.

Dans ces conditions, il n'a pas été possible à la mission de donner un avis définitif sur l'incidence budgétaire de cette organisation, en ce qui concerne le télétravail à domicile. En effet, pour ce qui est des autres formes de télétravail, cette organisation s'exerce soit sous la contrainte d'une fonctionnalité qui s'impose (cas du télétravail nomade) et la problématique budgétaire du télétravail disparaît derrière la nécessité de service, soit dans les locaux administratifs délocalisés et la problématique est d'une autre nature.

Dans le cas du télé-enseignement, l'avantage est moins directement budgétaire que de permettre d'offrir à un coût acceptable des ouvertures à des élèves exclus de certains enseignements pour des motifs géographiques, ce que les méthodes traditionnelles n'auraient pas permis de faire pour des motifs budgétaires.

S'agissant du télétravail à domicile, il est néanmoins possible d'affirmer que son extension devrait permettre des économies dans le secteur de l'immobilier et générer des coûts sur les autres postes. La logique

de la LOLF permet aux services de gérer cette évolution. Après recouplement des différentes informations qu'il a été possible de recueillir, la mission estime, sans toutefois disposer de chiffres indiscutables, tant les expériences sont parcellaires et diverses, que le solde devrait être une économie, à condition que cette forme d'organisation du travail soit considérée comme pérenne et qu'il existe une réelle capacité à capitaliser les économies sur les locaux.

Enfin, la dimension budgétaire doit également tenir compte des gains de productivité à attendre d'une extension de ce mode de fonctionnement. Comme cela a déjà été évoqué, les chiffres obtenus par la mission sont d'une grande variabilité, si bien que le parti a été pris de n'en citer aucun. Néanmoins, tous les témoignages, français et étrangers (*cf.* annexes sur les situations dans les pays étrangers) conduisent à la même conclusion que l'enquête de British Telecom déjà citée : le télétravail génère de la productivité et donc à terme des économies.

Les partenaires sociaux et le télétravail

La position des partenaires sociaux

L'Europe s'est intéressée tôt au télétravail, avec notamment un rapport de la Commission sur le statut du télétravail européen (1997) et les projets ADAPT à partir de 1995. C'est à la suite de l'échec du dialogue social interprofessionnel européen (UNICE/CES) sur le travail temporaire que les partenaires sociaux ont recherché des thèmes de discussion susceptibles d'aboutir, et privilégié le dialogue social européen sectoriel. Deux accords sur le télétravail ont été conclus dans le secteur du commerce en avril 2001 et dans le secteur des télécommunications (Etno Unieuropa/CES) en février 2001. C'est ce dernier qui a servi de base aux négociations interprofessionnelles qui ont abouti à l'accord du 16 juillet 2002.

L'article 139 du traité d'Amsterdam prévoit en effet la possibilité, pour les partenaires sociaux, de mettre en place un dialogue social autonome avec un accord-cadre européen, puis une transposition par les partenaires sociaux des différents États-membres. Ces dispositions conventionnelles ont alors la même valeur contraignante qu'un texte législatif pour les signataires de l'accord.

C'est à l'occasion d'auditions ou de réunions de travail entre la mission et les différents partenaires sociaux que les précisions qui suivent ont été fournies.

Le MEDEF

Comme les autres partenaires sociaux, le MEDEF a participé aux discussions qui ont précédé et accompagné la signature des deux accords. Il considère que l'initiative européenne s'inscrit dans la stratégie de Lisbonne, qui prônait le mariage de la souplesse et de la stabilité de l'emploi.

Les représentants de l'organisation ont rappelé l'antériorité de cette réflexion et le fait que le sujet du travail, en général, a été concerné dans l'ensemble par plus de conventions collectives que par des textes de loi jusqu'en 1970. Puis, à partir de cette époque et, en particulier, de 1970 à 1980, beaucoup de textes législatifs ont prévu les modalités de concertation, les congés, les heures de travail, la résiliation d'anciennes conventions...

Le MEDEF souligne sa préférence pour les conventions collectives et sa conception du marché de l'emploi actuel, caractérisé par une forte rigidité qui empêche des catégories d'entrer sur le marché de l'emploi (jeunes, chômeurs de longue durée) ; le manque de mobilité de la main-d'œuvre. Il faut trouver des instruments qui répondent à cette situation. Le télétravail présente de multiples avantages, mais le MEDEF considère que l'ANI a peu stimulé le télétravail. Enfin, le MEDEF n'attend pas de politiques publiques incitatives. L'ANI peut répondre aux besoins par la conclusion de contrats entre employeurs et salariés.

La CFTC

Pour la centrale syndicale, cet accord européen résulte d'une négociation volontaire et c'est la première fois que les partenaires sociaux européens concluaient un accord après des négociations qu'ils avaient eux-mêmes initiées, hors de la tutelle de la Commission européenne. Les États-membres avaient trois ans pour transposer cet accord européen, selon les modalités définies par les partenaires sociaux de chaque pays. Aussi, dès 2002, la CFTC avait demandé une négociation en vue de transposer l'accord européen qui se traduirait par un accord national interprofessionnel qui, lui-même, serait repris dans une loi s'appliquant à tous, y compris aux fonctions publiques.

La CFTC distingue trois relations de télétravail :

- le télétravail salarié régulier, qui a fait l'objet d'une négociation interprofessionnelle au niveau européen et français (ANI du 19/07/05) et pour lequel la CFTC demande de légères modifications législatives et réglementaires, telles que celles proposées par le Forum des droits sur l'Internet et les propositions de loi 2314 et 2860 ;
- le télétravail salarié occasionnel qui, pour la CFTC, devrait faire l'objet d'une réflexion et d'une négociation dans les branches et les entreprises (cf. plan grippe aviaire, pratiques non formalisées existantes insatisfaisantes, etc.) ;
- le télétravail indépendant. La CFTC se préoccupe particulièrement du travail économiquement dépendant (lien de parasubordination), tel qu'étudié en 2003 par la DG « Emploi et affaires sociales », la CFTC voulant

clarifier cette « zone grise ». Par ailleurs, la CFTC est contre le système des enchères inversées ayant des implications dans la relation de travail.

Cependant, la CFTC reconnaît que l'ANI répond à ses principales préoccupations pour sécuriser le salarié en situation de télétravail. Pour elle, il est important de faire vivre cet accord sur les points suivants :

- en adoptant les quelques aménagements législatifs et réglementaires nécessaires (cf. propositions de loi 2314 et 2860 et recommandations du Forum des droits sur l'Internet). Pour la CFTC, il vaut mieux appliquer et mettre en œuvre l'ANI que de rajouter trop de nouvelles contraintes, qui pourraient nuire au développement du télétravail ;
- en impulsant une dynamique ;
- en coordonnant les projets (la CFTC est pour le développement des télécentres. Or, depuis l'appel à projet de la DATAR, il ne s'est rien passé) ;
- en facilitant l'e-inclusion des handicapés, l'aménagement du territoire et le développement ou le maintien d'emplois sur l'ensemble du territoire ;
- en négociant une adaptation de l'ANI aux spécificités de la profession. Actuellement, peu de branches s'investissent dans de telles négociations (hors télécommunications...) ;
- par une vraie réflexion sur le télétravail et sa prise en compte dans la stratégie de l'entreprise ;
- par l'inscription de ce thème lors de la NAO ou lors des négociations GPEC (tous les trois ans) ;
- la CFTC constate le peu d'enclin des entreprises à communiquer ou à négocier sur ce thème depuis l'ANI.

La plus grande partie de ses revendications ayant été inscrites dans l'ANI, de ce fait, la CFTC a préféré une mise en œuvre avec des modalités négociées, dans le respect des dispositions normatives et des recommandations de l'ANI et notamment :

*– la charge de travail et les délais doivent permettre de restituer son travail en **respectant à la fois la durée journalière légale, la durée hebdomadaire légale, ainsi que le repos hebdomadaire** ;*

*– la **relation salarié/entreprise doit être identique** à celle établie dans les locaux de l'entreprise (réunion d'information, réunion de service, tête-à-tête hebdomadaire avec le supérieur hiérarchique (remplacé par le tête-à-tête téléphonique). C'est parce que les nouvelles technologies permettent de travailler chez soi qu'elles permettent de conserver les mêmes relations avec l'entreprise de chez soi ;*

*– le **respect de la vie privée**. L'entreprise ne peut pénétrer dans le foyer du collaborateur par les moyens technologiques que sur des périodes prédéfinies et contractuelles. Par ailleurs, la CFTC est réservée sur les inspections de la part des entreprises ou du CHSCT au domicile, qui doit rester un lieu exclusivement privé. En revanche, la vérification de la conformité des normes électriques doit être obligatoire et financée, ainsi*

que la remise éventuelle aux normes par l'entreprise. Les visites doivent être à l'initiative du salarié ;

- le télétravail apportant de la souplesse, **c'est aux excès qu'il faut s'attaquer**. Le **risque majeur** reste que le télétravailleur soit géré comme un **sous-traitant que l'on pressure**. C'est donc la charge de travail et les délais et leurs évaluations qui se trouvent au cœur de la problématique. Là, pas de doutes, la méthode pour les évaluer doit être **la même que pour les salariés travaillant dans les locaux de l'entreprise**. Il ne doit pas y avoir de différence qui ne ferait que marquer la suspicion envers l'engagement professionnel des télétravailleurs ;
 - la publicité des postes vacants et l'information des salariés ;
 - le non-isolement social du télétravailleur.
-

La CGT

Cosignataire de l'accord de 2002, la CGT a émis un avis favorable sur l'accord national interprofessionnel relatif au télétravail. Ses analyses sont reprises dans l'encadré qui suit.

Enjeu et contexte de la négociation

C'est la première transposition d'un accord-cadre européen signé par l'ensemble des partenaires sociaux. Il s'agissait pour la CGT que ces télétravailleurs... soient considérés « comme des salariés à part entière et non entièrement à part » et qu'ils bénéficient donc des mêmes garanties collectives auxquelles s'ajoutent des garanties spécifiques liées à la forme d'organisation de leur travail (protection de la vie privée, présomption des accidents du travail, volontariat et droit de réversibilité du télétravail...).

L'enjeu principal de cette négociation était de transformer et d'enrichir l'accord européen pour obtenir un accord interprofessionnel normatif qui accorde une sécurisation des droits des télétravailleurs applicable directement pour toutes les branches et les entreprises.

Contenu de la négociation

Toutes les « possibilités concrètes » de garanties collectives des télétravailleurs dans l'accord-cadre européen sont transformées en garanties normatives dans l'accord interprofessionnel, dont notamment :

- le caractère volontaire du télétravail selon lequel le salarié peut choisir le télétravail avec l'impossibilité de considérer le refus du télétravail comme un motif de licenciement ;

- le droit de réversibilité qui permet au télétravailleur de mettre fin au télétravail et d'occuper un poste dans les locaux de l'entreprise à égale qualification ;
- l'équipement avec la prise en charge obligatoire de l'entretien, de l'adaptation et du coût par l'employeur, y compris lorsque le télétravailleur, exceptionnellement, utiliserait son propre matériel (progrès par rapport aux accords des branches Télécom et Commerce où cela dépendait d'accord de gré à gré) ;
- la protection de la vie privée où les plages horaires au cours desquelles l'employeur peut contacter le salarié sont définies conjointement (progrès par rapport à l'accord de branche du commerce où seul l'employeur était décideur en la matière).

Les points durs de la négociation ont concerné trois aspects

– Tout d'abord une définition normative du télétravail obtenue difficilement (cf. article 12 « La définition du télétravail visée au 1^{er} alinéa de l'article 1 ne peut faire l'objet d'une dérogation »). Il s'agissait d'éviter de multiplier les différentes formes d'appellation du télétravail et ainsi s'auto-affranchir, localement ou dans les branches professionnelles, de l'accord interprofessionnel.

– D'autre part, l'inclusion des salariés « nomades » qui utilisent les nouvelles technologies, dans la définition du télétravail, ce que voulait le MEDEF, alors qu'ils représentent à ce jour la majorité des télétravailleurs. Bien qu'étant soumis aux mêmes conditions de travail que les télétravailleurs, ils sont privés des garanties collectives sur le télétravail, y compris lorsqu'il existe un accord de branche (ce qui n'est plus le cas avec le projet d'accord interprofessionnel).

– Enfin, la question de contrats d'embauche exclusivement de télétravailleurs qui permettraient la création de sociétés prestataires de services de télétravail ou d'entreprises qui pratiquent une mixité de contrats d'embauche (salariés et télétravailleurs). Ce point de la négociation reste décevant. Ces contrats d'embauche de télétravailleurs remettent en cause le volontariat et la réversibilité. Ils peuvent aussi aboutir à une discrimination entre salariés.

La CGT s'est trouvée isolée sur ce point. En revanche, avec FO, la CGT a obtenu, lorsqu'un contrat d'embauche en télétravail existe et si l'entreprise emploie aussi des salariés « à demeure » dans ses établissements, une clause de réinsertion prioritaire dans les locaux de l'entreprise.

Au final, la délégation CGT avait émis un avis positif sur ce projet d'accord « plus contraignant pour les employeurs que l'accord-cadre européen ».

Bien qu'ayant manifesté des réserves qu'elle juge importantes, la CGT a reconnu son accord sur des principes tels que le volontariat et la réversibilité.

Pour l'organisation syndicale, le télétravail demeure une forme souple d'organisation du travail, qui doit correspondre à une volonté partagée de deux parties en présence : le salarié et l'employeur. Le télétravailleur est un salarié comme un autre et doit bénéficier des mêmes garanties individuelles et collectives. Cependant, cette activité semble ne devoir correspondre qu'à des périodes de vie professionnelle, sans état permanent, sans permettre l'établissement d'une rupture sur le plan des contacts entre salariés, car le maintien des échanges, des expériences partagées est fondamental. Tout isolement est à proscrire.

Afin que le télétravail n'ait pas une mauvaise réputation, il est indispensable d'établir des relations de confiance, de réfléchir à des accords de branches pour des secteurs d'activités qui pourraient les justifier.

La CFDT Cadres

Elle s'investit depuis plusieurs années sur le sujet et porte des revendications telles que le droit à la déconnexion, le respect de la vie privée et l'encadrement du télétravail sauvage. Dès 2003, la CFDT¹ Cadres avait formulé quinze propositions sur le télétravail.

Proposition 1 : *chaque télétravailleur doit disposer d'un contrat de travail précisant les modalités spécifiques à sa situation de télétravailleur, en se référant aux règles préalablement et collectivement négociées au niveau interprofessionnel ou de la branche ou de l'entreprise.*

Proposition 2 : *les instances représentatives du personnel doivent être consultées et informées sur le télétravail.*

Proposition 3 : *le télétravail obéit à la règle du volontariat du salarié.*

Proposition 4 : *chaque télétravailleur dispose des mêmes droits que l'ensemble des salariés.*

Proposition 5 : *chaque télétravailleur a droit à l'expérimentation et au retour dans son poste initial.*

Proposition 6 : *chaque télétravailleur a droit à un équipement et un environnement professionnel de qualité.*

Proposition 7 : *chaque télétravailleur doit pouvoir négocier et mesurer son temps et sa charge de travail.*

(1) La CFDT Cadres a édité un guide d'aide à la négociation collective pour les équipes de la CFDT.

Proposition 8 : chaque télétravailleur n'est pas corvéable à merci, 7 jours sur 7 et 24 h sur 24 h et doit pouvoir se déconnecter de l'entreprise.

Proposition 9 : chaque télétravailleur a droit au respect de sa vie privée.

Proposition 10 : chaque télétravailleur a droit à une formation spécifique liée au contexte de son activité professionnelle.

Proposition 11 : chaque télétravailleur doit être encadré par des managers formés aux spécificités du télétravail.

Proposition 12 : chaque télétravailleur a droit à l'information professionnelle et syndicale, au moyen des différents supports existants pour l'ensemble des salariés.

Proposition 13 : chaque télétravailleur a droit à une présence physique régulière dans les locaux de l'entreprise, avec ses collègues, sa hiérarchie.

Proposition 14 : chaque télétravailleur a droit à une gestion de parcours professionnel, prenant en compte la spécificité de son environnement de travail.

Proposition 15 : les effets du télétravail doivent faire l'objet d'études à l'initiative des pouvoirs publics.

Elle insiste sur la double-innovation de ces accords :

- dans la forme, car il s'agit du premier accord européen mis en œuvre par les organisations patronales et salariales de l'Union européenne. Ces dispositions conventionnelles ont alors la même valeur contraignante qu'un texte législatif pour les signataires de l'accord ;
- dans le sujet, à savoir l'encadrement d'une nouvelle organisation de travail permise par les technologies de l'information et de la communication. Le télétravail y est considéré comme un moyen pour les entreprises de moderniser l'organisation du travail, mais aussi comme un moyen pour les salariés de concilier vie professionnelle et vie sociale, et de leur donner une plus grande autonomie dans l'accomplissement de leurs tâches.

CGT-FO

Les apports de FO à la négociation de l'ANI portent sur des points qu'elle a jugés comme essentiels dès l'origine et sur lesquels elle souhaitait un large consensus.

La normativité de l'accord a été une revendication constante de FO.

L'affirmation forte du principe du statut de salarié par opposition au statut d'indépendant.

Le télétravailleur reste un salarié à part entière et non pas entièrement à part.

La création d'une clause d'insertion pour les salariés embauchés directement en qualité de télétravailleur.

Dans l'accord européen existe une distinction entre les salariés déjà présents dans l'entreprise, qui deviennent télétravailleurs à qui s'applique la clause de réversibilité, et ceux embauchés directement en qualité de télétravailleur, qui sont exclus de ce principe.

FO a soulevé à chaque fois la discrimination existante entre ces deux catégories de salariés, et a demandé que soit prévue une clause d'insertion pour ces salariés embauchés directement en télétravail.

Cette clause d'insertion doit permettre au salarié de connaître l'opportunité des postes vacants dans les locaux de l'entreprise par une information spécifique voire obtenir une priorité d'embauche. C'est ce que l'accord indique clairement (cf. article 3 « Réversibilité et insertion »).

La création de la notion de référent

Concernant l'organisation du travail et ce afin de lutter contre l'isolement du salarié travailleur, FO a demandé à ce qu'un référent soit désigné dans l'entreprise, dans l'objectif de lui apporter soutien et assistance et, plus largement, afin d'assurer la coordination entre le télétravailleur et l'entreprise, de le tenir informé de manière générale et d'établir des contacts réguliers, ainsi que de prévoir des retours en entreprise périodiques.

Les conséquences des accords

La formalisation du télétravail est l'une des avancées de l'accord européen transposé en juillet 2005. Elle se manifeste par un contrat-type ou un avenant précisant l'ensemble des conditions d'exécution du travail, celles relatives à l'équipement informatique du télétravailleur, à ses règles d'utilisation, aux « plages de disponibilité » pendant lesquelles le salarié peut être joint par sa hiérarchie ou ses collègues. Auparavant, le télétravail se pratiquait par arrangements souvent informels entre les salariés et leur hiérarchie, ou par accord de gré à gré. Seules quelques entreprises, telles que IBM-France, EDF-GDF, Accenture, France Telecom, avaient défini un cadre précis.

C'est pourquoi, tout en reconnaissant l'exemplarité de l'accord, il est nécessaire de cibler les inconvénients qu'il peut générer, paradoxalement dus en partie au cadre normatif qu'il impose. Ce texte introduit des règles qui, imprécises ou encore incomplètes, peuvent induire une plus grande rigidité dans l'organisation du travail, et plus d'incertitudes sur d'éventuels contentieux que pourraient introduire des salariés, qui jusqu'à présent s'étaient organisés, dans l'ensemble, en bonne intelligence avec leur employeur.

En effet, tant que ces règles n'étaient pas édictées, les organisations à l'extérieur des locaux habituels d'exécution du travail reposaient sur une latitude offerte au collaborateur (aucune contrainte n'étant imposée au salarié de travailler ou non à distance). Avec ce texte, il semble difficile de taire les questions de l'aménagement (voire du contrôle) du temps de travail, des éventuelles participations financières ou de la prise en compte des effets induits par cet éloignement. Par ailleurs, le caractère général de la définition soulève quelques incertitudes sur les catégories professionnelles à exclure de la définition du télétravailleur :

- aucune distinction n'est opérée entre les non-cadres, cadres en jour/forfait, cadres autonomes et cadres dirigeants ;
- aucune exclusion n'y est clairement mentionnée, notamment concernant les « salariés en clientèle » (alors que le Code du travail reste silencieux sur ces catégories salariales) ;
- exclusion faite du temps de travail des itinérants visé à l'article L. 212.15.3).

Ces observations sont d'autant plus judicieuses, que ce texte a vocation à s'appliquer en l'état aux entreprises, sans attendre les transpositions conventionnelles de branche ou d'entreprise.

Une nouvelle dynamique, l'implication des acteurs sociaux

La plupart des syndicats d'Europe ont pris, au début du développement du télétravail, des positions sinon opposées, du moins très réservées. Leurs attitudes tendaient à obtenir rapidement des garanties sur des points essentiels, tels que le caractère volontaire du télétravail, la possibilité de revenir au moins une fois par semaine sur le lieu de travail, de communiquer aisément avec les autres salariés... Au fur et à mesure, certains syndicats (Europe du Nord et Canada notamment) se sont montrés disposés à revoir leurs positions et à s'ouvrir à des analyses concrètes.

C'est la signature du premier accord-cadre de 2002 qui a marqué une étape déterminante vers une meilleure appréhension sociale du télétravail, d'autant qu'il a obligé les signataires à une réelle mise en œuvre, en dehors des États, assumant par eux-mêmes les conséquences de leurs engagements. La balle est dans le camp des partenaires sociaux, et les progrès dépendent largement de la bonne foi des uns et des autres et donc du niveau de confiance qui sera instauré.

Les accords de branches

Avec son arrêté définitif d'extension du 15 juin 2006, l'ANI s'applique désormais à tous les employeurs compris dans son champ d'application (ceux dont l'activité principale était représentée par l'un des trois signataires patronaux : MEDEF, CGPME et UPA).

Parmi les délégués syndicaux, certains souhaiteraient que l'employeur engage des négociations, notamment sur le respect de la réglementation sur le temps de travail (article 9 de l'accord sous réserve des dispositions de l'article L. 212 -1-1 du Code du travail) en lui rappelant, si besoin est, les termes qui s'imposent désormais à l'entreprise : principe d'égalité de traitement (ANI, art. 4 et 11, *in fine*) ou à propos de l'exercice des droits collectifs (« Les télétravailleurs sont identifiés comme tels sur le registre unique du personnel »).

Force est néanmoins de constater que ces accords ont encore très peu produit en matière de conventions collectives de branche ou d'entreprise.

Le télétravail et l'équipement technique des réseaux : comparaisons internationales

Parmi les obstacles au développement du télétravail, la question doit être posée de l'incidence de l'équipement technique du pays et de son adaptation aux TIC.

En 2005, l'utilisation des nouvelles technologies par les particuliers a progressé. Selon le quinzième tableau de bord de l'innovation publié le 19 juillet dernier, quelques chiffres peuvent être soulignés :

- les ventes de micro-ordinateurs au grand public n'ont jamais été aussi élevées. Elles ont dépassé près de 2,6 millions d'unités sur l'ensemble de l'année 2005 (+23 % par rapport à 2004) ;
- 50 % des ménages sont désormais équipés en micro-ordinateurs en fin d'année 2005 (contre 33 % en 2001) ;
- 36,5 % des ménages sont connectés à l'Internet à domicile (contre 18 % en 2001) ;
- 75 % des ménages ayant accès à l'Internet à domicile sont connectés en haut-débit ;
- 80 % des Français utilisent un téléphone mobile en fin d'année 2005 (contre 62 % en 2001).
- comme le révèle le rapport 2006 sur la société de l'information, grâce au haut-débit, le temps d'utilisation d'Internet par les Français a considérablement augmenté et s'élève désormais chaque semaine à 12 heures 30, loin devant le temps passé par les citoyens des grands pays européens partenaires, la moyenne européenne s'élevant à 10 heures.

Ces quelques chiffres indiquent, s'il en était besoin, que ces technologies sont désormais du domaine du grand public avec une pénétration rapide, comme en témoigne le tableau suivant.

Indicateurs	Unité	2002	2003	2004
Équipement en micro-ordinateurs des ménages	En % total des foyers	36 %	44 %	50 %
Équipement en micro-ordinateurs portables	En % total des foyers	3 %	8 %	11 %
Communes couvertes par le haut-débit	En nombre	7 600	25 976	33 453
Abonnements à internet				
Abonnements à Internet	En millions	9,1	12,3	13,3
Dont accès haut-débit	En % des abonnés	20 %	55 %	71 %
Dégroupage	En milliers de lignes	6,0	1 600	2 800
Téléphonie mobile				
Bourgs non couverts	en nombre	3 073	-	2 496
Taux de pénétration	En % de la population	64 %	74 %	80 %

Source : rapport sur la société de l'information en France.

La difficulté réside dans la perception d'éléments qui pourraient freiner le développement du télétravail, en termes de comparaisons internationales. Trois points émergent des comparaisons internationales réalisées en particulier dans le cadre du rapport annuel de la mission pour l'économie numérique :

– En dépit de la progression rapide de ces dernières années, le taux d'équipement des ménages en micro-ordinateurs peut apparaître comme faible en termes de comparaisons, en particulier avec les pays du nord de l'Europe (85 % en Suède). Même si l'accord national interprofessionnel prévoit que « *lorsque le télétravail s'exerce à domicile... l'employeur fournit, installe et entretient les équipements nécessaires au télétravail. Si, exceptionnellement, le télétravailleur utilise son propre équipement, l'employeur en assure l'adaptation et l'entretien* », il demeure que les ménages non équipés ne peuvent pas s'approprier un outil et que le chemin à parcourir pour devenir télétravailleur est, dès lors, beaucoup plus ardu.

– Un second obstacle pourrait apparaître dans l'inexistence de haut-débit desservant le domicile du télétravailleur. Cette difficulté est particulièrement vive dans certaines zones rurales. En effet, si 13,3 millions de foyers sont abonnés à Internet et si 71 % de ces abonnements sont réalisés avec des techniques haut-débit indispensables pour assurer un usage professionnel, il demeure que les zones urbaines ont été équipées en priorité, et que près de 3000 communes ne sont pas couvertes par un accès Internet à haut-débit. Encore faudrait-il pour être réaliste ajouter à ces communes les zones des communes officiellement couvertes parce qu'alimentant le centre-bourg, alors que les zones périphériques ne le sont pas. C'est donc actuellement une partie non négligeable du territoire qui, faute d'équipements, exclue du télétravail ses habitants. Néanmoins, le Premier ministre a déclaré, en juin dernier, que l'État aiderait financièrement, à

compter de 2007, les petites communes non desservies par l'ADSL. Cette contribution pourra atteindre pour les plus petites d'entre elles 80 % de la dépense.

– Les projets de développement des techniques Wimax devraient permettre d'améliorer sensiblement la situation au cours des deux prochaines années. Néanmoins, en termes de comparaisons internationales, la France n'est pas si mal placée. Se situant en 2004 dans la moyenne européenne avec 6,2 %¹ des foyers ayant accès au haut-débit contre 6 % pour l'Europe des 15 avant l'élargissement, elle se place loin derrière le Danemark ou les Pays-Bas, qui en ont plus de 12 %, mais devant le Royaume-Uni (5,3 %), l'Allemagne (5,4 %) ou l'Espagne (5,5 %).

À l'évidence, si cette situation doit être améliorée, ces comparaisons associées au taux de progression de ces TIC au sein de la population indiquent que l'explication de la trop lente progression du télétravail en France ne peut être recherchée que très partiellement dans un retard d'équipement.

(1) Source : Arcep dossier spécial.

Chapitre 3

Développer le télétravail

Une dynamique d'aménagement du territoire

Au terme de ce tour d'horizon sur le télétravail en France, plusieurs problématiques émergent et montrent que les évolutions en cours sont loin d'être neutres en termes d'aménagement du territoire. Loin des réflexions a priori, l'expérience acquise montre que des tendances souterraines se font jour vont contribuer à structurer l'activité économique et l'occupation des territoires au cours des prochaines décennies. Chaque forme de télétravail impacte cette problématique de manière différente.

La ville et sa banlieue

Les villes se développent autour d'un modèle unique engendré par la nécessité de réunir en un lieu une grande masse de salariés, qui partent vivre de plus en plus loin en banlieue, poussés par l'accroissement du coût du logement. Ce modèle qui était limité jusqu'aux années récentes en France, outre la région parisienne, aux principales villes de province se répand comme une norme. Tous les facteurs externes poussent dans le même sens : coût du logement devenu inaccessible aux classes moyennes en centre-ville, souhait d'une plus grande qualité de vie que les zones rurales de la périphérie sont censées apporter, développement tentaculaire des transports collectifs pour répondre à cette nouvelle demande... Les durées de ces migrations quotidiennes peuvent devenir dirimantes dans certaines zones.

Le Conseil économique et social (CES) relève, dans un avis du 27 mars 2002 relatif au rapport sur le temps des villes, alors que « *la part de la vie éveillée d'un homme était à 70 % consacrée au travail sous Napoléon, elle était tombée à moins de 20 % avant l'adoption de la loi sur les 35 heures. Le travail n'est plus le seul synchronisateur des temps sociaux* ». Ce phénomène se conjugue avec celui de la désynchronisation des temps sociaux et à une plus grande porosité des temps sociaux entre eux. Dans son avis, le CES ajoute : « *En transformant profondément les modes de vie au quotidien, les TIC... permettent une maîtrise accrue de son espace-temps personnel* ».

Le télétravail est dans ce cadre un outil privilégié. En permettant de s'abstraire même partiellement des contraintes liées aux migrations quotidiennes (*cf. supra* exemple du rectorat de Bordeaux), il contribue à rendre cette tendance plus présente. Pour l'actif qui désire travailler, mais également préserver des disponibilités pour ses autres temps sociaux, la déstructuration du temps permise par le télétravail à domicile autorise la réalisation de tout ou partie de ses désirs, processus interdit lorsque l'on quitte son domicile le matin pour y revenir tard le soir.

Cette tendance sociétale mérite d'autant plus l'attention que certaines contraintes pourraient conduire à l'amplifier. Non seulement la durée des migrations quotidiennes s'allonge et génère stress et fatigue, mais ces déplacements sont l'une des sources essentielles de la pollution des zones urbaines. Des mesures palliatives ont été prises les jours de pollution pour réduire la vitesse des véhicules et limiter les déplacements, mais l'annulation de déplacements devenus inutiles grâce à l'usage du télétravail est une mesure radicale. Dans les situations exceptionnelles (pollution, intempéries, grèves...), le télétravail offre une ressource pour maintenir l'activité économique et est une piste encore inexploérée, dont les opportunités sont considérables en termes d'organisation du temps et de préservation de l'environnement.

Si le calcul coûts/avantages du télétravail dans les zones urbaines intègrait les coûts sociaux générés par ces migrations, nul doute que la collectivité conclurait rapidement à la nécessité de généraliser ce mode d'organisation. Mais les seules approches budgétaires possibles dans l'immédiat sont d'une part le bilan pour l'employeur qui est strictement financier, et d'autre part le rapport coûts/avantages pour le télétravailleur, qui intègre de manière implicite son intérêt en termes de gestion de ses temps sociaux, sans que ceux-ci ne puissent par ailleurs être évalués en termes monétaires.

À l'évidence, l'émergence du travail mobile est une opportunité à saisir pour aider à structurer la ville et sa banlieue, en réduisant les temps improductifs de trajet, les sources de pollution générées par les déplacements contraints et inutiles, et en construisant un mode de fonctionnement adapté à un environnement technique qui ouvre de nouvelles opportunités. Le développement des télécentres d'IBM en périphérie des villes est un exemple qui peut être adapté et copié.

Maintenir une population dans les zones rurales défavorisées et revitaliser l'activité économique

La révolution industrielle a été le temps des grandes concentrations humaines rendues nécessaires par les besoins de l'activité industrielle émergente. Au XIX^e et au XX^e siècles, les migrations ont concerné toutes les régions rurales françaises dont les jeunes travailleurs sont venus s'embaucher dans les usines des régions industrielles. La nécessité d'une concentration physique de la main-d'œuvre ne se discutait pas car elle était

rendue nécessaire par l'état des techniques. L'émergence des TIC modifie le rapport de la production à l'occupation de l'espace. Il est devenu possible de créer des vastes unités de travail virtuelles sans rassemblement humain.

À l'accumulation physique de compétences de force de travail en un lieu donné, succède la construction de communautés virtuelles de travail constituées d'agents, qui ne se connaissent pas physiquement, et qui sont réunis par la poursuite d'un objectif commun. Cette remarque concerne le monde du travail comme celui des espaces et des temps personnels, comme en témoigne l'émergence des communautés sur Internet.

Cette possibilité technologique a d'ailleurs déjà été utilisée par des chercheurs, lorsqu'ils demandent à des particuliers de laisser leurs ordinateurs personnels en réseau pour augmenter la puissance de calcul de leurs machines, et ainsi gagner du temps dans leurs recherches. Ainsi, des milliers de personnes qui ne se connaissent pas participent en réseau à un projet qui les motive. Naturellement, cette organisation est transposable au monde du travail. De la même manière, les réseaux *peer to peer*¹ permettent d'associer dans une démarche commune des individus éloignés et qui n'ont que le point commun d'une recherche sur des sujets identiques, chacun mettant à disposition des autres sa base de données et bénéficiant de l'accès à celle de ses partenaires sur Internet.

Comme le résume l'une des têtes de chapitre d'un document de 2005 intitulée « Global Innovation Outlook », patronné par IBM avec des contributions de nombreuses entreprises et universités de tous les secteurs d'activité économique, « *l'innovation est un état d'esprit, pas un département (d'entreprise)* ». Les TIC permettent de faire disparaître la nécessité d'une concentration physique des moyens organisés autour d'une structure d'entreprise. Elles gomment l'effet de taille et permettent l'émergence de TPE performantes n'importe où, seules comptant l'intelligence et la perception du marché². Ainsi, plus de 0,7 millions d'Américains tirent leur revenu principal d'une activité rendue possible par le site de vente aux enchères « E-bay ».

Dans ces conditions, le terme « délocalisation », perçu de manière systématique comme péjoratif car évoquant la fuite des usines vers les pays à bas coûts de main-d'œuvre, est aussi une opportunité pour revitaliser certaines zones rurales. Dès lors que le lieu d'implantation est

(1) Il s'agit des réseaux virtuels aussi appelés « particulier à particulier », qui peuvent servir à des objets ludiques comme le téléchargement d'œuvres musicales, mais aussi de la mise en réseau de machines appartenant à des particuliers, pour une recherche supervisée par un point central qui collecte ainsi de l'information en temps réel.

(2) Depuis de nombreuses années, le commerce du livre ancien a été complètement modifié par Internet. À une situation traditionnelle où le chaland devait se rendre dans une boutique spécialisée pour consulter le stock, succède une offre large sur le réseau qui permet d'offrir ses produits à une zone de chalandise sans limites. Ceci explique que de nombreuses librairies spécialisées dans ce secteur, installées notamment dans des petites villes de province, réalise une partie très significative de leur chiffre d'affaires sur Internet. À la profession traditionnelle du libraire-imprimeur succède sa version high tech de libraire-internaute. C'est la première révolution dans la diffusion du livre depuis Gutenberg !

relativement neutre et que les seuls éléments pertinents en termes d'analyse économique sont la qualité du produit offert, son adaptation au marché, son positionnement tarifaire et la réactivité de l'entreprise par rapport à ses clients, les zones rurales ont une carte à jouer.

Il ne faudrait pas tomber dans un angélisme coupable. Cette carte n'est jouable dans le cadre du développement des TIC que si les résidents sont capables de s'adapter à ces règles du jeu économiques complètement nouvelles. Les zones qui tireront leur épingle de ce jeu sont celles qui possèdent en leur sein les ressources humaines adaptées aux nouvelles technologies en termes de compétence, de maîtrise des TIC et de perception de l'évolution de marchés instables. Pour bénéficier de l'apport de la révolution numérique, les formations qui doivent se mettre en place sont très éloignées des métiers traditionnels, ce qui ne signifie pas que ces métiers doivent être laissés à l'abandon. En effet, l'adaptation des savoir-faire les plus traditionnels aux nouvelles technologies est un enjeu majeur pour capter la clientèle, proposer des produits attractifs... Mais l'émergence de zones dynamiques dont l'activité serait centrée sur ces secteurs suppose des prérequis en termes de compétences numériques des populations concernées, allant très au-delà de la simple maîtrise de l'outil informatique. Cela peut être une orientation de politiques publiques que de conduire une action en ce sens. La mission relève que les CFA, qui jouent un grand rôle dans les formations aux métiers dans les zones rurales, ont un rôle éminent à jouer en ce domaine.

La revitalisation des zones rurales pourrait également se faire par le biais de migrations en leur faveur. La recherche d'une certaine qualité de vie, le coût de l'immobilier, une certaine mode peuvent expliquer l'engouement pour quelques zones. Néanmoins, si les technologies numériques sont un outil pour développer l'activité économique, leur présence ne modifie pas en profondeur l'attractivité d'une zone ou d'un pays qui dépend de la qualité de l'offre de soins, de la qualité du réseau d'enseignement, de la rapidité des liaisons avec les zones urbaines les plus proches, de l'offre culturelle, etc. À l'évidence, s'il est indispensable de renforcer l'offre en haut-débit des zones défavorisées, cette condition est loin d'être suffisante pour assurer un renouveau de l'activité économique ¹.

Si, par l'apport des TIC, les zones rurales dévitalisées peuvent avoir une carte à jouer, il demeure qu'il s'agit d'une action qui doit s'insérer dans un projet plus vaste, visant à améliorer l'ensemble de l'offre pour obtenir des niveaux qualitatifs perçus comme satisfaisants afin d'attirer de nouveaux actifs. Les résidents actuels peuvent bénéficier des opportunités offertes par la dé-territorialisation de l'activité rendue possible par le télétravail. Des politiques de formation et d'ajustement des compétences doivent être conduites, afin de leur permettre d'acquérir le niveau requis pour se lancer sur des marchés où la concurrence ne s'exprime pas au niveau de canton, mais directement au niveau mondial !

(1) Liste des départements présentant la plus forte attractivité pour les agents de catégorie B et C de la direction générale de la comptabilité publique : Calvados, Finistère, Haute-Garonne, Gironde, Hérault, Ille-et-Vilaine, Indre-et-Loire, Morbihan, Pas-de-Calais.

Le développement des TIC donne une opportunité aux territoires ruraux. S'il est illusoire de penser que ces évolutions permettront de transférer massivement des activités, même si des opérations de ce type peuvent exister, le développement du travail mobile offre des opportunités à plusieurs niveaux :

- faciliter la réalisation de démarches personnelles de réinstallation dans des territoires ruraux délaissés¹ ;
- permettre à des entreprises locales d'élargir leur zone de chalandise à peu de frais (*cf.* exemple du commerce du livre ancien déjà cité) ;
- ouvrir la perspective de créations d'entreprises virtuelles employant des compétences réparties sur le territoire, mais qu'il aurait été impossible de développer.

Un nouveau mode d'occupation administrative du territoire ?

Dans la conception traditionnelle de la présence administrative sur le territoire de la république, il y a une uniformité et une homogénéité qui sont aujourd'hui mises à mal par le développement des centres de compétences. En effet, la compétence sur les sujets les plus techniques se répartit différemment et ne respecte plus nécessairement l'organisation pyramidale traditionnelle. Parmi les freins psychologiques au développement du travail en réseau, il est possible de s'interroger pour savoir si une organisation en réseau qui donne de l'autonomie aux agents par rapport à la pyramide classique de l'administration française ne heurte pas inconsciemment de plein fouet l'idée que de nombreux responsables se font de l'organisation administrative.

Force est néanmoins de constater que cette forme d'organisation se développe, soutenue par des systèmes d'information cohérents, qui permettent de tracer la relation avec le citoyen et d'assurer à la fois la cohérence de la position administrative par rapport à un dossier et la permanence de celle-ci en tous lieux. Au respect par les agents d'instructions successives et de la règle du précédent, contrôlés par des cadres de proximité qui rendent compte à l'administration parisienne, succède l'application des règles édictées effectivement de manière centralisée, mais dont l'application peut être divisée en une multitude d'intervenants. L'une des difficultés réside dans l'absolue nécessité d'assurer le respect de la doctrine par un système en réseau plus difficile à maîtriser.

Cette évolution a des incidences fortes sur l'occupation du territoire. L'implantation de centres de compétences dans des villes touchées par le chômage (Valenciennes) ou déshéritées du point de vue de l'emploi (Châlons-en-Champagne) fait sens du point de vue de l'aménagement du territoire. L'évitement de problèmes sociaux graves, en transférant à un

(1) L'exemple du site « Zevillage », qui a pour vocation de faciliter des installations dans la Mayenne, est caractéristique. Si les cinq implantations facilitées par cette prise en charge peuvent paraître faibles en valeur absolue, l'impact est néanmoins loin d'être négligeable au niveau d'un canton rural et s'agissant de professions intellectuelles.

service voué à disparaître une nouvelle charge de travail, permet de résoudre par la formation des difficultés qui n'auraient pu se résoudre dans le passé que par le déménagement de centaines d'agents (service de la redevance audiovisuelle à Rennes).

Si le service rendu par les administrations doit être uniforme pour les citoyens sur l'ensemble du territoire national, les TIC permettent de rendre ce service de proximité, tout en concentrant les traitements industriels dans des centres spécialisés disposant de la compétence des hommes et des outils adaptés. Ces gains de productivité dont bénéficient l'ensemble des citoyens se font en améliorant la qualité de la prestation technique. La carte administrative finit par se ressentir de cette évolution, qui se fait essentiellement au profit de villes moyennes et de capitales régionales, qui correspondent à la fois aux vœux des agents en termes d'installation (*cf. supra* sur l'attractivité des territoires), et aux nécessités de gestion de l'administration, la concentration permettant de gérer sur la durée les carrières de manière plus fluide sans recourir au déménagement, toujours complexe dans une société où les deux conjoints travaillent.

Il est vrai que si chaque chef-lieu de département avait été choisi afin de permettre un accès en une journée de n'importe quel point du territoire départemental, il n'y a pas de capitale régionale aujourd'hui qui ne réponde pas à cette règle dans son ressort. D'une certaine manière, les moyens modernes de communication physique résolvent cette problématique en abolissant l'espace. Le télétravail permet d'assurer une présence de proximité en réalité beaucoup plus dense que ce que les moyens traditionnels n'autorisaient. Dans ces conditions, le télétravail est aussi un enjeu d'aménagement, dans le cadre de la problématique particulière des centres de compétences.

Favoriser le télétravail dans le secteur privé

La description de l'émergence du télétravail et de son impact sur le mode organisationnel de la société française au travail implique de tracer des pistes d'action qui devront se traduire en propositions concrètes.

L'initiative des télécentres ruraux : une tentative en devenir

Les initiatives

**Les collectivités territoriales en tant qu'acteurs
du développement**

Au début, c'est la volonté même modeste de l'État qui a permis de développer des actions, alors que la plupart des projets ont été initiés ou portés au niveau local par des incitations du type « appel à projets ». Ceux

lancés en 1992, puis 1994 (télétravail pour l'emploi et la reconquête des territoires) ont ciblé directement des réalisations de type « télétravail » portées par des collectivités, des administrations mais aussi des TPE/PME. C'est ainsi qu'au titre de cette dernière opération, 152 projets avaient été retenus. L'effet d'impulsion a été non négligeable auprès des collectivités.

La plupart de ses projets a été pensée comme des outils de développement économique en zone rurale ou sensible (quartier difficile, forte concentration de population) et a été soutenue par des crédits publics.

Les entreprises : vers une prise de conscience généralisée

Si, comme la mission l'a vérifié, les chefs d'entreprises sont plus sensibilisés au télétravail quand ils sont à la tête d'un personnel important, le gisement potentiel le plus prometteur repose néanmoins sur le tissu des PME-PMI qui se caractérisent par leur nombre, les plus petites étant les plus nombreuses. Cependant, réservés, attentifs et modérés ou hostiles au télétravail, les dirigeants sont encore trop prudents et les efforts à venir doivent porter essentiellement, pourrait-on dire, sur l'évolution de leur mentalité. Cela revient au manque d'information et d'explication sur des résultats dispersés qui mériteraient d'être l'objet d'une large communication (par voie institutionnelle et par voie de presse), à la force de la tradition du travail dans un pays comme la France.

Il n'en est pas moins significatif que, peu à peu, les élus du monde rural sont sensibilisés au télétravail et les chefs d'entreprise sont avertis et éclairés des enjeux, parfois par l'action des chambres consulaires. Ils s'intéressent désormais non seulement aux NTIC, mais se forment à ces nouvelles techniques. Ils sont prêts à tirer profit de la grande lassitude des résidents urbains et de l'attrait qu'exerce sur eux la nature.

Il appartient aux acteurs publics de ne pas laisser s'essouffler ces frémissements, donc d'impulser, de concevoir, d'assurer le suivi de programmes susceptibles d'être suffisamment attrayants pour les entreprises, dans le but de réduire l'exode rural et d'encourager le processus inverse observé actuellement.

Les personnes : les catégories professionnelles concernées

Le travail mobile semble pouvoir s'adresser à de multiples profils professionnels. Il peut également concerner certaines catégories sociales, en particulier celles qui sont touchées par l'âge et risquent de se voir écarter du champ du travail.

Il s'agit notamment des « seniors », lesquels sont visés par le « **Plan d'action concerté sur l'emploi des seniors** », qui prévoit de favoriser le développement de nouvelles formes d'emploi, celles-ci pouvant permettre également de dynamiser le marché du travail.

Ces formes nouvelles d'organisation du travail correspondent aux groupements d'employeurs, aux entreprises de travail à temps partagé et au portage salarial ¹, pour lequel le plan propose une démarche expérimentale.

(1) Déjà traité au niveau du travail des « indépendants ».

À la suite d'une commande du cabinet de M. Larcher, une étude, commandée par la DGEFP et pilotée conjointement avec la DRT, est actuellement en cours.

Elle permettra de mieux connaître l'existant et les enjeux (répercussion sur les marchés, effets en termes de créations d'emploi et de sécurisation des parcours professionnels, risques de sur-sollicitation pour les systèmes sociaux). Les premiers résultats font apparaître une grande hétérogénéité des pratiques et des réalités vécues par les travailleurs portés.

S'agissant des seniors plus particulièrement, la conservation du statut salarial revêt une importance essentielle qui s'explique par le fait que leur carrière s'est déroulée dans la même entreprise pendant de très longues années avant d'être licenciés. Les activités vers lesquelles ils s'orientent correspondent à du travail en mission. Celui-ci représente une véritable reconversion, et il n'est pas certain qu'ils puissent aller jusqu'à la création d'entreprise, d'autant plus que, pour un grand nombre de travailleurs portés, les revenus procurés par le portage paraissent particulièrement faibles. En outre, les premiers résultats de l'étude font apparaître une plus-value de certaines pratiques de portage, au regard de la consolidation des activités et de la professionnalisation des personnes (mutualisation de moyens, mises en réseau des salariés portés, appui, formation...).

Des expériences en cours

La mission n'a pas pu développer l'ensemble des informations communiquées à l'occasion d'expériences passées ou en cours et de l'intérêt manifesté par certains organismes, en particulier les agences départementales de développement économique, telles que celle de l'Ariège¹, les conseils économiques et sociaux, les chambres consulaires, la chambre des notaires...

Les expériences communiquées par des chambres de commerce et d'industrie (CCI)

La plupart des établissements consulaires qui se sont manifestés, reconnaît ne pas avoir effectué de travaux spécifiques sur le thème du

(1) Projet « L'Ariège accueille les solos » – le département pyrénéen favorise l'installation des télétravailleurs – le télétravailleur doit accepter le statut de cadre autonome. Dès lors, la disposition légale sur le repos quotidien minimal de 11 heures ne lui est plus applicable. L'accord déroge sur ce point au Code du travail, comme le permet la loi du 4 mai 2004. Selon les signataires, cette disposition permet au salarié de choisir une organisation incluant une interruption prolongée de la journée de travail, s'il souhaite vaquer à d'autres occupations. Le département de l'Ariège travaille sur le développement des infrastructures et des usages.

télétravail, bien que des services d'accompagnement de créateurs soient contactés régulièrement pour étudier certains (petits) projets de développement dans ce secteur. Mais si leur intérêt est récent, leur position n'en est pas moins significative, en raison des souhaits émis en direction d'aides publiques pour surmonter les difficultés locales. Cette étude est loin d'être exhaustive, mais permet de tirer quelques enseignements.

Parmi les informations reçues, certaines établissent des liens avec un développement potentiel local du travail à distance. La mission n'en cite que quelques unes parmi les plus significatives.

La CCI de Carcassonne relève que certains ressortissants européens – britanniques pour la plupart – ayant acquis un bien immobilier dans le département, développent une activité de services aux entreprises (traduction ou comptabilité) avec des mandants britanniques à distance. Ce qui conduit l'assemblée consulaire à s'interroger sur les **aides à la création d'emploi, les aides aux communes envisageables pour offrir un accueil incitatif** à ces populations leur permettant, en se fixant hors des centres urbains, de pérenniser la vie dans les villages.

Pour sa part, la CCI de Béziers estime que la partie nord de la circonscription pourrait se prêter au développement du télétravail. **L'obstacle majeur dont témoignent les entreprises reste l'accès aux réseaux, notamment le haut-débit.** Là encore, un **soutien public** est souhaité pour **accélérer le process sur des zones actuellement considérées comme non prioritaires**, mais qui offrent des conditions d'accueil accessibles, aussi bien à des porteurs de projet qu'à leur famille.

La CCI de Caen partage la conviction que le télétravail représente un gisement d'activités et d'emplois qui, sans être extrêmement important, est susceptible d'apporter une contribution à la **fixation d'activités économiques en milieu rural**. L'observation de quelques initiatives dans le secteur privé doit permettre d'étudier si des modélisations sont possibles, et si des encouragements de la puissance publique peuvent avoir des effets de levier sensibles (équipements haut-débit, locaux collectifs dédiés...).

À l'occasion de cette mission, la chambre régionale de commerce et d'industrie Paris Île-de-France a transmis un recensement des principales actions menées dans le domaine du télétravail, à partir des résultats d'une enquête sur le télétravail appliqué aux métiers administratifs, réalisée en 2000 par l'observatoire de la formation, de l'emploi et des métiers (OFEM). Cette enquête *souligne les avantages du télétravail pour l'entreprise et pour le salarié, préconise des mesures tendant à faire évoluer les pratiques de management, à favoriser le développement des bureaux de proximité et à promouvoir le télétravail vers une large gamme de métiers. Elle recommande une adaptation de la législation française, afin qu'un cadre juridique soit élaboré pour améliorer la sécurité du salarié et celle du matériel.*

La CCI de Versailles est partenaire de l'opération « *Yvelines entreprises numériques* », dispositif qui accompagne les chefs d'entreprise et leurs collaborateurs dans leur réflexion sur la mise en œuvre des TIC,

suivant la méthodologie *Valid'Action Système* d'information (V'ASI) développée par la CCI et traite notamment de l'organisation du travail.

La communication de la CCI de la Lozère souligne : « *que si de nombreux obstacles (d'équipements techniques) ont été surmontés, les espoirs placés voici quelques années dans le développement du télétravail, en particulier dans les zones rurales, n'ont pas toujours été suivis d'effets...*

La capacité d'accueil réside dans une offre globale comprenant bien sûr un cadre de vie préservé, mais également des logements, des équipements, une offre de loisirs et surtout des services correspondant aux attentes des nouveaux arrivants : télécommunications ADSL et couverture en téléphonie mobile, infrastructures de transport leur permettant de rejoindre ou recevoir leurs employeurs, leurs donneurs d'ordre ou leurs clients, présence de partenaires locaux capables de les épauler dans la gestion des questions des questions liées aux besoins de financement, à la commercialisation ou à la communication, services marchands locaux performants,... le développement de la téléactivité peut être un facteur de compétitivité pour les entreprises déjà implantées sur le territoire... les aides à l'équipement en liaisons Télécom en très haut-débit de quelques zones d'activité contribueront à la compétitivité des entreprises installées, mais serviront également de support à l'implantation de télécentres. »

« Cet appui n'aura d'efficacité que dans le cas de co-investissement engageant l'État, l'Union Européenne, les collectivités locales et les financements privés ».

La CCI de Seine-et-Marne, en collaboration avec la CGPME Île-de-France, mène actuellement une enquête auprès d'un échantillon représentatif du tissu économique et social, qui porte, entre autres, sur le télétravail.

L'implication du réseau national des télécentres (RNT)

Tout appel à projets de la DIACT nécessite une action volontariste pour assurer la promotion des télécentres auprès des employeurs et des télétravailleurs. Le réseau national des télécentres (RNT) a été créé à cet effet. Ses engagements sont les suivants :

- mettre en réseau les télécentres ;
- faciliter le développement de l'emploi par le télétravail ;
- promouvoir le partage d'expériences et la mutualisation entre télécentres ;
- assurer une prospection commerciale collective des entreprises publiques et privées potentiellement intéressées par le télétravail ;
- effectuer toutes les activités se rapportant, directement ou indirectement, au télétravail (organisations d'événements, services aux télécentres et à leurs usagers...).

Les membres de ce réseau national ont aussi des engagements à tenir :

- adhérer à l'association ;
- respecter le cahier des charges remis lors de l'adhésion ;
- mettre tout en œuvre, afin de promouvoir le télétravail et les téléactivités en tant que mode d'organisation de travail.

Les bases d'une stratégie engagée

Le CIADT du 14 septembre 2004 a été considéré par nombre d'experts comme un tournant décisif pour toutes les entreprises et collectivités locales qui désirent s'investir dans de nouveaux modes d'organisation de travail.

Quatre actions majeures ont été définies pour bâtir la stratégie des télécentres de demain.

1. **Construire** : c'est répondre à de vraies questions économiques et sociétales et aux multiples besoins des entreprises, administrations et télétravailleurs potentiels. Les télécentres apportent des solutions mutualisantes en phase avec une dynamique territoriale.

2. **Former** : c'est donner des perspectives d'avenir en fournissant des outils applicatifs par la formation, afin que les chefs d'entreprise, les DRH et les futurs télétravailleurs puissent appréhender les atouts du management en réseau et de la conduite du changement.

3. **Développer** : c'est identifier et élaborer une politique marketing adaptée aux différentes typologies d'entreprises (taille, marché, localisation...). C'est aussi conjointement, favoriser les implantations des télécentres également polymorphes, principalement en milieu rural et dans les petites villes. Le RNT apporte son expertise sur ces deux axes de développement :

- attirer les entreprises vers de nouveaux modes d'organisation du travail ;
- encourager des télécentres en phase directe avec les besoins des entreprises et en parfaite harmonie avec les aspirations des télétravailleurs.

4. **Communiquer** : c'est informer, débattre, échanger autour des enjeux des téléactivités en milieu rural. Au-delà de la dynamique engagée, le président de l'association française du télétravail va plus loin et propose un « plan Marshall » (*cf.* annexe 11), permettant de trouver les aides financières, de poursuivre les actions de communication, de former toutes les personnes concernées (chefs d'entreprises, personnels territoriaux des entreprises chargées d'accompagner les entreprises aux usages des TIC...).

Développer le télétravail salarié

Une politique publique incitative vis-à-vis des collectivités, des entreprises et des personnes

Les conditions de la revitalisation des zones rurales sont réunies

L'adaptation de la législation

Afin de réduire les inégalités de développement au sein du territoire national, l'État a créé tout un ensemble de zones bénéficiant d'aides financières et d'un régime fiscal dérogatoire. Les zones de revitalisation rurale (ZRR) sont au nombre de ces zones.

Ces ZRR, créées à l'article 42 de la loi n° 95-115 du 5 février 1995 d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire (*J.O.* n° 31 du 5 février 1995 p. 1973), sont aujourd'hui l'objet d'une réforme aux articles 2 à 16 de la loi relative au développement des territoires ruraux.

Dédiées au milieu rural, ces zones étaient jusqu'à présent incluses obligatoirement dans un autre zonage, celui des territoires ruraux de développement prioritaire (TRDP). Ces dernières sont quant à elles constituées par les zones éligibles aux programmes d'aménagement concerté des territoires ruraux des contrats de plan, ainsi que par les zones rurales d'intervention prioritaire pour l'attribution des primes à l'amélioration de l'habitat.

La loi change la donne. D'une part, elle recentre le zonage ZRR sur l'établissement public de coopération intercommunale à fiscalité propre, forme la plus intégrée de coopération ; d'autre part elle simplifie le système d'exonération en vigueur et en élargie le champ. Les communes doivent donc désormais appartenir à un EPCI à fiscalité propre pour être incluses en ZRR.

La loi prévoit en outre que le « zonage relatif aux TRDP et les dispositions qui y sont liées (...) demeurent en vigueur jusqu'au 31 décembre 2006 » et, par là même, que « les communes classées en zones de revitalisation rurale antérieurement à la promulgation de la loi relative au développement des territoires ruraux », qui respectent les critères de population définis par l'article 2 I 2°, « mais qui ne sont pas membres d'un établissement public de coopération intercommunale à fiscalité propre, restent classées en zones de revitalisation rurale jusqu'au 31 décembre 2006 ».

Si les ZRR perdent leur obligation d'appartenance aux TRDP, elles restent toutefois incluses dans les zones éligibles aux fonds structurels du règlement CEE n° 1260/99 du 21/06/99 portant disposition générale des fonds structurels. Ces zones sont constituées par les zones rurales qui connaissent des problèmes structurels dont il convient de soutenir la reconversion économique et sociale (zones de l'objectif 2).

Par ailleurs, l'adoption de l'article L. 1245-1 du CGCLT en avril 2004 permet aux collectivités locales de déployer des réseaux haut-débit dans le cadre d'un service d'intérêt économique général (SIEG).

L'intervention publique comme levier, le rôle de la Caisse des dépôts est déterminant dans l'accompagnement des appels à projets sur le plan local

La Caisse des dépôts mène une action régulière dans cette perspective. Elle accompagne les décideurs locaux très en amont de leurs projets, investissant plutôt dans le long terme, afin de contribuer d'une part à faire émerger des projets structurants et d'autre part, à les conduire vers une rentabilité d'économie de marché. La Caisse est désormais un partenaire privilégié de l'État et des collectivités locales dans le développement numérique des territoires. Parallèlement à son rôle d'investisseur dans les

projets d'infrastructures haut-débit, elle expérimente et investit pour développer des produits et des services Internet destinés aux collectivités.

En septembre 2005, la Caisse accompagnait 137 projets locaux d'infrastructures haut-débit : 10 d'entre eux portés par des régions, 43 par des départements, 56 par des intercommunalités. Elle a cofinancé entre 30 et 50 %, la quasi-totalité des études d'ingénierie préalables à la décision de déploiement de ces infrastructures.

Par ailleurs, la Caisse, en partenariat avec la Documentation française et l'ADAE, a déployé depuis deux ans le « Service Public Local » qui permet aux collectivités locales de mettre en place sur leurs sites le guide des droits et démarches et des formulaires en ligne. La vocation de ce service est de proposer, outre les services, un dispositif d'accompagnement dans la mise en œuvre (*back office*, formation...).

Les modalités de réussite des politiques publiques

Une action cohérente, médiatisée et accompagnée

Que ce soit pour revitaliser les zones rurales ou les banlieues en difficultés, les solutions à adopter doivent répondre à un certain « standard ». Elles doivent passer par un large processus d'information et de communication adaptées l'une et l'autre aux publics concernés. La communication gouvernementale peut jouer un rôle d'intermédiaire au niveau des grandes orientations des politiques publiques. Il appartient aux collectivités territoriales de relayer cette information en développant des informations plus ponctuelles et pédagogiques. C'est à ce stade que les initiatives locales peuvent être comprises et partagées.

Ces politiques supposent donc des projets élaborés, une réelle mobilisation, dans un premier temps, de tous les acteurs publics, une orchestration cohérente et suivie de chaque responsable de projet. Dans un second temps, il est indispensable d'appuyer la communication stratégique par des campagnes de presse nationale (si besoin est) et surtout régionale. Au-delà, une fois réelle, la prise de conscience des citoyens, une fois les équipements installés et les emplois ciblés, il s'agit encore, pour transformer l'essai, de mettre en place des formations susceptibles d'apporter les compétences de base ou complémentaires indispensables au profil du télétravail pour le doter de l'autonomie nécessaire.

On voit très bien que la réussite d'un projet répond à une réelle globalité mettant en cause l'État, les collectivités territoriales, le secteur privé, la presse. La diversité des acteurs risque de favoriser la dispersion des moyens, c'est pourquoi la mission préconise la mise en place d'une structure d'impulsion et de coordination, dont le rôle consisterait aussi à évaluer l'impact des initiatives proposées, d'en démontrer l'intérêt et d'assurer le suivi des réalisations.

La formation : autre moteur de la réussite des projets

C'est en 1997 que certains centres ¹ de l'AFPA (ceux de Guéret, Marseille Saint-Jérôme et Avignon) ont mis en place des formations aux télé-activités consistant, à partir d'un métier de base et d'une expérience professionnelle (secrétaire, rédactrice, journaliste ou dessinateur bâtiment), à acquérir les compétences requises pour exercer leur activité à distance, soit à domicile, soit dans un télécentre.

Le contenu des formations était axé sur la consolidation du projet professionnel, la maîtrise des TIC, l'organisation et la communication à distance.

Ce travail a été capitalisé et valorisé dans le cadre d'un projet d'initiative communautaire PIC Emploi Teletra.

Par la suite, en 2002, l'AFPA (département tertiaire) s'est engagée dans un projet LEONARDO VIRTUALWORK piloté par un organisme espagnol ITURBROK spécialisé dans le conseil en formation et le développement des technologies pour les entreprises de Navarre. Ce projet visait plus spécifiquement le management et/ ou la coordination d'équipes à distance et a permis de développer un produit d'auto-formation multimédia en anglais (une version française est actuellement testée à l'interne AFPA).

Depuis fin 2004 et jusqu'à fin 2006, le département tertiaire est engagé dans un nouveau LEONARDO « EWORKLEARNET » piloté à nouveau par le cabinet ITURBROK, avec un partenaire irlandais (ETEA MS) et un partenaire grec (IDEC), spécialisés aussi dans le conseil en développement et formation aux TIC.

Ce projet vise :

1. L'élaboration d'un référentiel activités-compétences, qui identifie cinq activités :

- mettre en place une organisation à distance ;
- gérer les ressources humaines d'une équipe à distance ;
- manager et gérer à distance ;
- communiquer efficacement à distance ;
- utiliser efficacement les TIC dans le travail à distance.

2. L'élaboration d'un référentiel d'évaluation/certification (en cours) ;

3. L'élaboration d'un référentiel formation et des ressources formatives (en cours).

L'ANPE interrogée par la mission n'a pas transmis d'éléments pouvant être pris en compte dans ce rapport. Il n'en reste pas moins que le

(1) Aujourd'hui, seuls les centres de Mulhouse et Nice dispenseraient des formations au télétravail.

rôle de l'ANPE ne se borne pas à développer le « Front Office », associée à l'AFPA, elle peut participer au développement du télétravail et à son accompagnement.

Une politique publique pour favoriser le télétravail dans le secteur public

Dans le secteur public, chacun des cas évoqués mérite une action particulière. Comme on l'a vu, les obstacles législatifs ou réglementaires sont inexistantes et le développement du télétravail est davantage un acte de pure gestion qu'une problématique en soi. Il demeure que cet outil est largement méconnu. Pour reprendre une expression déjà utilisée, **il faut mettre fin au télétravail honteux**, et faire progresser l'idée qu'il s'agit d'une forme d'activité au même titre que les autres, avec ses avantages et ses contraintes.

Faire savoir

D'une manière générale, il convient de **faire sortir le télétravail de la clandestinité**, pour que cette forme affichée d'organisation puisse produire l'intégralité de ses effets en termes de gains de productivité et d'économies budgétaires. Il est donc nécessaire d'afficher les règles, les méthodes, les résultats. La mission a été frappée de constater à quel point chaque administration réinventait les outils lorsque le problème venait à se poser, souvent dans la méconnaissance du travail de synthèse effectué par la direction générale de la fonction publique.

Cette difficulté conduit naturellement à s'interroger non sur l'environnement réglementaire, mais sur sa perception par les acteurs. Il est de la responsabilité des décideurs de conduire une politique d'information, afin de lever ces barrières psychologiques. Dans un monde où la règle du précédent joue un rôle important, l'échange d'expériences, les témoignages sont nécessaires pour contribuer à lever les auto-censures.

Ce travail est rendu d'autant plus aisé que l'on ne part pas de rien. Les documents déjà édités par la fonction publique, la multiplicité des expériences que la mission a pu identifier, laissent penser qu'un recensement plus exhaustif conduit par l'administration responsable devrait permettre de rendre ces échanges d'expériences, conduites actuellement « chacun pour soi », particulièrement efficaces. La mission a le sentiment que le terrain est désormais favorable à un développement de ce type, tant les personnes rencontrées, au-delà des premiers étonnements sur les concepts et sur les définitions, ont montré de l'intérêt, surprises que leur administration fasse déjà du télétravail comme Monsieur Jourdain faisait de la prose !

Introduire le télétravail dans l'ordre des préoccupations normales du dialogue social

Un tel développement ne peut se faire hors la vue des instances de concertation habituelles.

Certes, le secteur public *stricto sensu* est exclu de l'accord européen et *a fortiori* de l'ANI du 19 juillet 2005. Il demeure qu'il est indispensable sur ce sujet de créer du consensus et donc d'associer tous les partenaires à la démarche. Comme cela a été relevé dans l'analyse des différentes positions syndicales, il n'y a pas de rejet ou de refus de considérer cet aspect de l'organisation du travail par les partenaires sociaux.

Le télétravail devenant un point de la gestion courante des directions des ressources humaines, les partenaires sociaux doivent être associés à la démarche, afin que la modernité ne fasse pas l'objet d'un rejet par les structures et par les agents eux-mêmes. En particulier, les craintes des partenaires sociaux sur l'identification des temps de travail par rapport à la vie privée doivent être prises en considération, afin de lever ces réticences. Aussi, le télétravail doit-il devenir un point de l'ordre à traiter lors des négociations sociales au sein des instances habituelles. Cette transparence permettra de lever un certain nombre d'obstacles psychologiques en clarifiant les règles.

Le télétravailleur est un fonctionnaire comme les autres. Il bénéficie à ce titre des mêmes droits et avantages. La réaffirmation de ce principe dans le cadre de la fonction publique est un prérequis indispensable pour lever les obstacles. Les fonctionnaires ont été soumis au cours des années passées à une forte pression dans le cadre de la réforme de l'État. Le télétravail viendra se surajouter à l'ensemble des contraintes perçues et il convient d'explicitier, dès le lancement de cette politique, qu'il s'agit d'une opportunité pour les agents dans le cadre d'une évolution gagnant-gagnant, et non d'une contrainte supplémentaire.

Le dialogue social devra donc aborder clairement les différents points qui permettent de gérer le télétravail dans un environnement clair. La liste ci-dessous reprend les différents points balayés (et déjà cités) par l'accord européen et l'accord interprofessionnel :

- le caractère volontaire du télétravail ;
- les conditions d'emploi (les télétravailleurs bénéficiant des mêmes droits que les autres travailleurs) ;
- la protection des données ;
- le respect de la vie privée ;
- la clarification de la relation entre le télétravailleur et son employeur pour l'installation et la maintenance du matériel ;
- la santé et la sécurité du télétravailleur ;
- l'organisation du travail ;
- la formation ;
- les droits collectifs.

Rénover et diffuser les outils de gestion des télétravailleurs

Enfin, il convient de porter une attention particulière aux personnes dont la vie professionnelle est directement impactée par le développement de cette forme d'organisation, à savoir les télétravailleurs eux-mêmes et leur hiérarchie immédiate.

Au-delà de l'idée *a priori* que se fait le futur télétravailleur de cette façon d'exercer son activité professionnelle, il semble nécessaire d'assurer des formations. Celles-ci doivent être techniques pour aboutir à une certaine forme d'autonomie sur le poste de travail. En effet, l'éloignement crée une difficulté, puisque le service informatique n'est plus présent physiquement pour répondre à des demandes quotidiennes. Cette organisation aura des conséquences sur le service informatique lui-même, qui devra apprendre à gérer ces agents à la fois plus autonomes et plus demandeurs.

Mais la formation du télétravailleur devra également porter sur son travail lui-même, la gestion de son autonomie, la relation avec les collègues et la hiérarchie. Nul doute que l'évolution des formes d'encadrement de proximité ne génère des formations particulières pour que cette nouvelle forme d'exercice d'un métier puisse prendre toute sa signification.

Bien que l'objet de ce rapport ne soit pas de détailler les programmes de formation indispensables, il a semblé néanmoins pertinent de souligner quelques éléments essentiels.

Pour le management de proximité, l'apprentissage de l'encadrement de télétravailleurs nécessite une évolution sur la forme et sur le fonds. Il va sans dire que ces cadres doivent être eux-mêmes familiers des TIC, et doivent avoir donc bénéficié des formations *ad hoc*. L'essentiel tient plutôt à la forme de management lui-même.

L'éloignement des agents contraint à une programmation des activités collectives et à des réunions plus structurées. De surcroît, le contrôle du temps de travail effectif devenant difficile (sauf pour les agents travaillant en permanence en mode connecté), il convient de substituer là où cela n'est pas encore le cas, une gestion par objectif aux modes traditionnels de suivi des tâches.

Enfin, tous les témoignages concordent pour indiquer que les agents peuvent devenir plus exigeants à l'égard de leur hiérarchie en termes de clarté des objectifs et des instructions, de demande de présence (virtuelle) en cas de difficulté.

Du côté des télétravailleurs venant d'un univers où la hiérarchie est omnipotente, l'apprentissage de l'autonomie nécessite une préparation. L'organisation du travail, la relation avec l'espace de travail collaboratif de son administration, la multiplication des déplacements d'une nature différente des migrations quotidiennes et demandant une organisation différente sont autant de sujets qui doivent être traités pour que la transition puisse se faire de manière satisfaisante. Il faut préparer

l'espace de travail, acquérir de l'autonomie en termes de gestion des incidents sur le poste de travail.

Le service lui-même devra apprendre à gérer ces agents différemment, dans la mesure où ils généreront des dépenses nouvelles sous formes de séminaires d'appartenance ou de journées d'information pour assurer la cohérence de l'ensemble, de frais de déplacement. À l'évidence, ces transformations ne peuvent se réaliser qu'avec l'aval et le soutien de l'encadrement supérieur de la structure, voire avec certains ajustements de procédures de fonctionnement.

C'est que le développement de cette forme de travail modifie sensiblement la manière de gérer ces agents, et donc le travail de l'encadrement de proximité. Une réflexion adaptée à chaque service devra être conduite, afin que cette évolution soit fluide.

Susciter des expérimentations

Le tour d'horizon fait de la diffusion du télétravail indique que ce mode de gestion est plus courant qu'on ne le pense au sein de l'administration. Néanmoins, la méconnaissance du sujet vient en partie du fait que chaque administration travaille de manière cloisonnée, et ne tire pas enseignement des expériences réalisées par ailleurs. C'est pourquoi, il semble utile de suivre ces développements et d'en susciter de nouveaux, afin que, par osmose, les administrations puissent à la fois s'informer de ce qui se pratique et traduire les réussites dans leur environnement particulier.

Une expérience pilote à la DGI : le contrôle sur pièces (CSP) à distance

Dans son contrat de performance pour 2006-2008, la DGI s'engage à expérimenter le contrôle sur CSP. Cette expérimentation répond aux objectifs suivants :

- améliorer la couverture du tissu fiscal en optimisant la présence de l'administration en matière de contrôle, tout en réduisant les éventuelles inégalités de traitement des contribuables face au CSP de leur dossier ;*
- expérimenter des solutions originales aux questions d'adéquation des emplois aux charges, en permettant d'apporter du travail dans des sites où les services disposent des moyens nécessaires.*

Cette expérimentation donne également l'occasion d'expertiser la professionnalisation du contrôle des dossiers à fort enjeu,

par la spécialisation d'une équipe de direction, en lui confiant un volume suffisant de dossiers de plusieurs directions.

Le champ de l'expérimentation

L'expérimentation portera exclusivement sur le CSP des particuliers. En effet, en matière de CSP des professionnels, la montée en puissance des pôles de contrôle et d'expertise et l'orientation de meilleure couverture du tissu rendent moins pertinente une expérimentation.

Le CSP à distance concerne, en premier lieu, les dossiers « simples » pour lesquels l'accès au dossier informatisé suffit a priori, et qui donnent lieu à peu de contacts avec le contribuable. Toutefois, la généralisation de la déclaration pré-remplie en 2006 et la mise en œuvre depuis 2005 de la relance amiable vont contribuer à en réduire le nombre.

Afin d'en retirer le maximum d'enseignements, l'expérimentation concerne également les dossiers pour lesquels l'accès au dossier papier est nécessaire et les probabilités de contact avec les usagers plus fortes.

Le cadre géographique de l'expérimentation

Deux schémas seront expérimentés :

- entre DSF : un ou plusieurs centres des impôts d'un département sont chargés du CSP de dossiers d'un autre département ;*
- au sein d'une même DSF : un centre des impôts est chargé du CSP de dossiers d'un autre centre.*

En pratique, seront expérimentées au moins une fois chacune des modalités suivantes :

- un binôme serait chargé du CSP des dossiers simples, de type montant/montant ;*
- un binôme serait chargé du contrôle corrélé revenus patrimoine de dossiers à forts enjeux ;*
- un binôme serait chargé du CSP de dossiers d'initiative sur les non-DFE, au-delà du contrôle montant sur montant ;*
- deux directions seraient chargées en infra-départemental, dans un cas d'une expérimentation du contrôle de dossiers à forts enjeux, et dans l'autre de celui du contrôle de type montant/montant ;*
- enfin un binôme serait chargé du contrôle des déclarations de succession.*

Les relations avec le contribuable

À cet égard, le CSP à distance comporte deux nécessités :

- faire signer les pièces de procédure par des agents juridiquement (territorialement) compétents ;*
- ne pas priver le contribuable de la possibilité d'un rendez-vous.*

En outre, en cas de contact avec le contribuable, l'expérimentation ne saurait avoir pour effet de faire déplacer le contribuable en dehors de son département.

Dans la situation juridique actuelle, la compétence des agents est départementale (BOI 13 J-1-01) : rien ne s'oppose pour l'expérimentation en infra-départemental à ce que les pièces de procédure soient établies par des agents d'un CDI pour les contribuables dont l'adresse de taxation dépend d'un autre CDI. En revanche, entre DSF, l'agent chargé du contrôle peut rédiger les pièces de procédure, mais celles-ci devront être signées et envoyées par l'agent territorialement compétent.

Dans ce deuxième cas, en pratique, cette situation ne fait pas obstacle à ce que l'agent qui réalise le contrôle assure la plupart des contacts (courrier, mél, téléphone...), dès lors qu'ils n'impliquent pas de déplacement physique.

Cela étant, la modification des textes pour que le service qui effectue le CSP à distance ait la pleine compétence juridique sera réalisée par décret en Conseil d'État.

L'expérimentation décrite ci-dessus a vocation à permettre, sans déplacer les agents, d'assurer l'équilibre des charges entre des services distants. Concrètement, les services d'un département rural pourront prêter main-forte à ceux d'un département urbanisé. Ce dispositif, si l'expérience est positive, outre qu'il permet de maintenir un réseau de fonctionnaires dense dans des départements ruraux où la charge ne le justifierait pas nécessairement, permet également de rétablir l'équité fiscale entre les départements sur-administrés et les départements sous-administrés.

Cette expérience (de même que celle du rectorat de Bordeaux, pour ne citer que ces deux-là) mérite à l'évidence d'être explicitée dans sa complexité juridique (modifications réglementaires) et technique (adaptation du système d'information, évaluation des agents et des services, responsabilité vis-à-vis du citoyen).

Le cas particulier des publics sensibles : pour une politique ciblée

Si le télétravail peut se développer de manière courante au profit de l'ensemble des salariés et des fonctionnaires, l'enquête a néanmoins montré une forte attente de certaines catégories de personnel soumis à des contraintes particulières. Ce sont d'ailleurs dans la fonction publique les premiers bénéficiaires des balbutiements du développement de cette forme

d'organisation du travail à domicile. Il a été possible d'identifier cinq types de public, particulièrement sensibles à des titres divers au regard des conditions de travail, dont les problématiques sont assez proches en ce qui concerne le télétravail.

1. Les travailleurs handicapés. Dans ce cas, la mission a perçu une diversité de positions de la part des services qui s'occupent de ce public. Certains estiment que le déplacement au travail est indispensable, afin de maintenir un lien de socialisation. D'autres développent l'idée qu'en cas de handicap particulièrement lourd, le télétravail est la seule solution réaliste pour assurer une activité professionnelle à ces personnes. La mission estime que dans la mesure où le télétravail doit se réaliser sur la base du volontariat, ce débat est largement artificiel. Mais si une personne concernée souhaite bénéficier d'un poste en télétravail, il est souhaitable que tout soit mis en œuvre pour lui donner satisfaction. En particulier, la reconnaissance pleine et entière de cette forme d'activité devrait permettre d'ouvrir sans difficulté l'accès à toutes les formes d'aide existant au profit de ces populations.

2. Les chargés de famille nombreuse constituent une partie non négligeable des personnes bénéficiant d'arrangements informels avec leur hiérarchie dans la fonction publique. Naturellement, le télétravail n'est pas un succédané au congé parental. Néanmoins, dans les cas où la personne concernée souhaite continuer à exercer une activité professionnelle pour des motifs légitimes, il apparaît à la mission que l'aménagement du poste de travail par l'usage du télétravail est une voie de nature à faciliter le maintien en activité des personnes qui le souhaitent, tout en préservant du temps social au profit de la famille. Ce maintien en activité facilite le lien avec le monde du travail et accélérera le retour à l'emploi des personnes contraintes de s'arrêter pour élever leurs enfants.

3. La théorie qui consiste à estimer que la gestion des travailleurs les plus âgés ne se différencie pas de salariés jeunes (seule comptant la nature du poste occupé) est une pétition de principe qui ne résiste pas à l'observation de la réalité. Le recul de l'âge de la retraite conduit à maintenir en activité des populations âgées, auxquelles les employeurs ne sont plus accoutumés. Dans ces conditions, une réflexion sur l'adaptation des postes de travail des travailleurs les plus âgés lorsque cela est possible fait naturellement partie des préoccupations des gestionnaires de ressources humaines. Dans cet esprit, le développement du télétravail au profit des travailleurs âgés fait partie des opportunités qui s'offrent pour résoudre des cas individuels.

4. Les personnes ayant eu à souffrir d'une longue absence au travail en raison de longues maladies ou d'accidents graves devraient pouvoir bénéficier d'un accès privilégié au télétravail, afin de faciliter leur réadaptation professionnelle, phase intermédiaire avant une solution de long terme adaptée à leur cas.

5. Enfin, la mission a identifié comme public attentif aux solutions offertes par le télétravail, les personnes dont le conjoint est muté. Il arrive en effet fréquemment qu'une personne doive refuser une mutation,

parce que son conjoint ne trouve pas d'emploi sur place ou que ce dernier doit abandonner son activité salariée pour permettre à son conjoint de poursuivre sa carrière. Ce modèle est fondé sur l'idée implicite, désormais dépassée, que les femmes sacrifient leur carrière à l'évolution de celle de leur mari (cas le plus fréquent). L'ouverture de facilités pour leur permettre de poursuivre leur carrière en dépit de ce déplacement géographique est ouverte par le télétravail.

Le télétravail : une solution pour faire face à des situations exceptionnelles

Phénomène récent, le télétravail émerge comme une solution innovante pour résoudre des difficultés particulières. Ainsi, pour la première fois, cette méthode d'organisation a-t-elle été mise en avant, pour faire face aux difficultés que pourrait créer l'activation du plan grippe aviaire. De même, pourrait-on envisager de généraliser cette technique dans d'autres cas moins dramatiques, mais particulièrement pénalisants pour les salariés.

Le plan de lutte contre la grippe aviaire

En cas d'activation du plan de lutte contre la grippe aviaire, il est prévu lors de la mise en œuvre de l'ordre de confinement des personnels d'activer des procédures de télétravail, afin de maintenir le fonctionnement minimum de l'administration indispensable. Cette procédure fait l'objet d'une annexe au plan (*cf.* annexe III), mais n'a pas à ce jour fait l'objet d'un test en grandeur réelle. En effet, comme tout plan d'urgence, seul un exercice permettra de valider les procédures et de tester les mesures indispensables pour permettre un fonctionnement du réseau.

La mise en œuvre d'une mesure de cette nature suppose, en effet, qu'un certain nombre de prérequis aient été validés. Comme cela a été relevé au cours d'une réunion préparatoire, « La maîtrise du risque de grippe aviaire ne peut pas se doubler d'un accroissement du risque sur les systèmes d'information. Il ne pourra donc pas être permis aux agents d'assurer des activités non maîtrisées ». Il convient donc d'identifier par avance les agents et services pouvant utiliser le télétravail, veiller à ce qu'ils bénéficient de matériels et de liaisons leur permettant effectivement de télétravailler, et s'assurer que ces liaisons sont bien identifiées, afin qu'elles n'aient pas à souffrir d'éventuelles restrictions liées à la nécessité de désencombrer les réseaux.

En cas de mesure extrême (le confinement concernant l'ensemble de la population), il y a de fortes chances pour que les

réseaux de toute nature soient très sollicités, si bien qu'il faudra définir des priorités.

On le voit, cette possibilité pose un grand nombre de questions. Néanmoins, le travail en cours devrait permettre de progresser en testant les différentes phases du plan en situation dégradée.

De nouvelles applications dans des situations difficiles (pics de pollution, accidents climatiques, grèves de transports...)

Une possibilité pour rendre plus opérationnels ces projets est de permettre de tester le télétravail lors de crises mineures affectant les déplacements. En effet, de nombreuses situations conduisent à des difficultés de déplacement. Le télétravail offre des solutions alternatives et/ou complémentaires aux solutions mises en œuvre actuellement. En effet, lors des pics de pollution, la demande porte sur une limitation des déplacements, qui sont la première source de pollution dans les zones urbaines et, en particulier, en région parisienne. De même, les accidents climatiques et les grèves de transport conduisent les salariés à réduire leurs déplacements.

Dans ces cas, il convient de mettre en place des solutions alternatives permettant aux entreprises et aux administrations de fonctionner normalement. L'identification préalable des agents pouvant télétravailler, de locaux administratifs à proximité de leurs domiciles où ils pourraient éventuellement se rendre pour accéder aux serveurs protégés de leur organisation de rattachement, l'utilisation de matériels répertoriés pour faire face à des situations exceptionnelles et transitoires sont autant de mesures palliatives, qui devraient permettre de fluidifier des situations qui interviennent assez souvent.

Chapitre 4

Une politique de promotion du télétravail

Le développement du télétravail en France est davantage limité par une psychologie hostile au découplage entre présence physique et expression de l'autorité hiérarchique, qu'à des motifs liés à la réglementation ou à des contraintes d'ordre technique. Dans l'esprit de la mission, ce n'est pas par hasard que ces techniques ont été mieux accueillies dans les pays qui font une plus large place à la responsabilité individuelle dans leur psychologie collective, que dans les pays latins où l'expression de l'autorité s'exerce traditionnellement dans le cadre d'une structure pyramidale.

Si une partie du territoire doit encore être équipée pour que ce mode organisationnel puisse émerger complètement, force est de constater que ces limitations géographiques ne sont pas de nature à empêcher l'extension du télétravail dans les autres zones. L'équipement technique personnel des Français progresse rapidement et il n'y a pas là non plus de freins dirimants pour une expansion rapide de ce mode d'organisation du travail.

La perception du télétravail est actuellement ironique, voire négative. Cette forme d'activité n'est pas toujours assimilée à un travail à part entière, que ce soit par les employeurs, les syndicats ou l'environnement sociétal. Dans un pays où la position statutaire définit la place de chacun, sa profession et son positionnement social, les télétravailleurs à domicile sont perçus comme des êtres étranges, atypiques, voire dangereux, puisqu'ils remettent en question une organisation qui a fait ses preuves. Cette observation est confortée par le fait que les télétravailleurs nomades, qui bénéficient de l'aura d'un métier reconnu (VRP par exemple), ne sont pas l'objet du même ostracisme.

Il revient à la puissance publique de faire lever ces tabous, pour que notre pays puisse bénéficier de tous les avantages de la révolution numérique. Faciliter l'accès à l'emploi de populations exposées, faire bénéficier entreprises et administrations des gains de productivité que peut engendrer l'évolution des techniques d'organisation du travail, sont des défis qu'il convient de relever.

C'est l'objet des propositions qui suivent.

Lorsque j'ai entamé cette mission que m'a confiée le Premier ministre, j'avais dans l'idée que la levée des inhibitions passait par une structuration juridique d'un cadre de travail pas assez défini. L'enquête a montré que les obstacles étaient essentiellement liés à nos restrictions

mentales collectives, le cadre juridique étant pour l'essentiel suffisant, même s'il peut être amélioré sur certains points, comme on le verra dans la partie « Propositions ». L'engagement des partenaires sociaux sur ce point avec la signature de l'ANI en porte témoignage.

Résistant à une tentation trop souvent répandue, régulièrement dénoncée par le Conseil d'État, la conclusion de ce rapport ne sera pas une proposition de loi, car il me semble que l'efficacité commande de traiter les problèmes pour ce qu'ils sont. Ces difficultés sont de l'ordre de la gestion et du management de proximité, de l'incitation et de la permanence de l'action de la puissance publique. C'est pourquoi, les mesures proposées prendront leur sens si elles s'enracinent dans la durée, pour permettre à notre pays de se comparer à ce qui se fait de meilleur sur ce thème dans les pays nordiques.

L'affichage au plus haut niveau d'une volonté politique de développer le télétravail fera sortir ce thème de la clandestinité où il est actuellement cantonné. Cet affichage est d'un autre ordre qu'une reprise des bienfaits politiques de l'émergence des TIC. Il y faut une prise de conscience des modifications majeures que celles-ci apportent en termes d'organisation dans les entreprises et les administrations. Déjà le courriel a bousculé les habitudes, chacun pouvant s'adresser à tous sans passer par une hiérarchie qui a mal vécu cette remise en cause d'une partie de son activité de « barrière d'octroi de l'information ». Les organisations se sont adaptées.

La révolution du télétravail remet en cause encore plus profondément le système hiérarchique traditionnel, en déliant la présence et l'acte d'autorité, en faisant passer chaque agent du statut d'exécutant à celui d'acteur responsable d'un processus de production. Il faut que les agents acceptent cette évolution, il faut qu'elle soit accompagnée par une évolution significative de la manière d'animer des équipes devenues virtuelles, mais produisant une activité réelle.

Si les mesures concernant le secteur privé et le secteur public sont adaptées à chacune de ces entités, il y faut un chapeau au niveau du Premier ministre, afin que les actes d'amélioration de la gestion qui suivent prennent tout leur sens.

Des mesures techniques adaptées à chacun des deux secteurs privé et public

Dans le secteur privé

Des avantages fiscaux ou une réduction des charges sociales au profit des entreprises employant des salariés télétravailleurs dans les zones sensibles ou dévitalisées et des préconisations adaptées.

L'exemple de la Suède (*cf.* annexe V) pourrait être transposé, en partie, en France, non pas en créant de nouvelles niches fiscales, mais en utilisant des mesures (*cf.* annexe IV) déjà existantes, voire en les adaptant.

La prise en compte des aménagements du domicile du travailleur mobile pourrait être l'objet d'une réflexion en matière de législation fiscale, en s'inspirant de mesures telles que l'incitation à l'équipement informatique des ménages (l'octroi d'un ordinateur par l'entreprise, sous forme locative, n'est pas un avantage taxable, compte tenu de l'économie de charges sociales réalisée par l'entreprise, le salaire est diminué du montant de la location et de l'économie d'impôt réalisée par le salarié qui ne supporte qu'un coût mensuel inférieur). La fiscalité pour soutenir le télétravail est diffuse et peu lisible, ce qui la rend inefficace et inaudible. L'annexe IV détaille les différents avantages existants ou ayant existé. Plus qu'une modification de la fiscalité, la mission suggère d'adapter les règlements y afférant à la nouvelle donne des TIC.

Enfin, l'application du télétravail passe par le développement du dialogue social.

1. C'est ainsi qu'il est proposé en cas de télétravail de retenir le domicile des salariés pour faire bénéficier l'entreprise des avantages existants (exonérations et ZUS ou en ZRR par exemple), et non le siège de l'entreprise ou de l'établissement de rattachement comme c'est le cas actuellement. En effet, l'ANI disposant que le télétravail doit faire l'objet d'un contrat ou d'un avenant spécifique, ces éléments sont facilement contrôlables.

2. La mission suggère que le bénéfice de ces dispositions modifiées comme cela est précisé dans le point précédent, puisse intervenir non seulement en cas d'embauche, mais également en cas de déménagement d'un salarié vers une zone bénéficiant de ces dispositifs, afin de donner du sens au terme de « revitalisation rurale ».

3. Une formation initiale à l'usage et à la maîtrise des TIC est indispensable dès le plus jeune âge. Ce n'est pas le problème dans la mesure où les enfants et les adolescents intègrent très vite les dispositifs et les manipulations, leur réflexion est formée rapidement. Il n'en est pas de même pour les adultes et en particulier, les seniors. Pour ces derniers, une formation tout au long de la vie doit prendre en compte leur initiation et leur maintien à niveau. Il appartient à l'ANPE et à l'AFPA, dont nous avons vu l'implication, de proposer les moyens nécessaires et de faciliter l'accès à ces compétences.

4. La mission propose que tous les cursus de formation professionnelle initiale (CFA, GRETA...), en particulier pour les professionnels, comprennent des modules de formation à l'économie Internet sur le modèle de ce que le ministère de l'Éducation nationale est en train de créer avec le brevet Internet informatique, c'est-à-dire intégrés à l'enseignement et sanctionnés comme tel.

5. La création d'un portail du télétravail revient aux ministères sociaux (il existe déjà un site) et doit permettre un accès généralisé à tout

ce qui concerne le télétravail et le travail mobile. Le site actuel pourrait être actualisé et faire l'objet d'un suivi. Le texte de ce site devra être précis et adapté à la réalité, en reflétant exactement ce qu'est le télétravail. Outre une présentation dynamique et motivante, ce portail doit offrir toutes les réponses aux interrogations que tout un chacun peut se poser. Il doit, en outre, proposer tout un panel d'expériences passées abouties et de projets en cours. Le site du Forum des droits sur l'Internet, déjà sensibilisé à la question du télétravail, pourrait collaborer à la tenue du site. Le portail doit mettre en lien l'offre et la demande de télétravail.

6. La coordination des projets, leur suivi et leur évaluation doivent être assurés au sein d'une structure déconcentrée, placée auprès d'une DDTEFP ou DRTEFP, et composée des représentants des différents acteurs publics et privés.

7. Une présomption d'accident du travail doit être instaurée, lorsque la situation de télétravail a été formalisée par le contrat de travail, et que l'accident survient au domicile dans le cadre de la réalisation de ses missions et pendant la période d'exécution de la charge de travail.

8. Il convient de faire assister le télétravailleur, notamment sur le plan des règles d'ergonomie, pour l'installation de son bureau (problème du référent souhaité par des centrales syndicales).

9. La mission propose de lancer une expérimentation dans les centres d'aide par le travail (CAT), tant pour la formation que pour la production.

10. Le maintien et/ou le retour dans l'emploi des travailleurs handicapés doit être favorisé par un aménagement de leurs conditions de travail, introduisant la possibilité d'une organisation de type mixte entreprise-domicile.

11. Il est proposé par la mission de promouvoir le télétravail par une politique de communication dynamique justifiant l'implication de l'État et fondée sur des expériences abouties.

12. La création d'un statut microsocial pour les créateurs d'entreprise, à l'image du statut micro-fiscal comportant un paiement libérateur exprimé en pourcentage du revenu et non plus en valeur brute. Au bout de trois ans, l'entrepreneur reviendrait dans le système de droit commun. Ce système simple pourrait remplacer l'ensemble des systèmes d'exonération divers complexes, et se ferait donc à coût budgétaire constant. Cette proposition doit être expertisée.

Dans le secteur public

Dans le développement du travail mobile, l'administration, comme c'est souvent le cas, a un double-rôle à jouer. Non seulement elle doit intégrer dans son fonctionnement les technologies les plus modernes (car c'est une voie privilégiée d'amélioration de son efficacité et du service rendu aux citoyens), mais elle peut aussi jouer par son exemplarité un

rôle moteur dans le développement du travail mobile. Par sa masse, par sa présence sur l'ensemble du territoire, par la nécessité dans laquelle elle se trouve d'assurer une présence efficace auprès de ses ressortissants, elle peut, **elle doit** jouer un rôle essentiel dans le développement du travail mobile.

L'appropriation de la notion de travail mobile nécessite une prise en charge non seulement au niveau de l'encadrement supérieur, mais surtout à celui de l'encadrement de proximité, et naturellement par les acteurs eux-mêmes. C'est pourquoi, je préconise l'affirmation d'une volonté politique forte de développement de ces technologies dans l'administration associée à une multiplicité d'actions de terrain, une politique des petits pas permettant effectivement aux acteurs de d'expérimenter, afin de retenir les meilleures pratiques.

1. Les négociations relatives à la transposition de l'accord-cadre européen au niveau national n'ont pas concerné la puissance publique. En effet, les signataires au niveau européen représentaient les seules entreprises publiques. Il n'y a donc pas d'accord-cadre dans la fonction publique. Il semble donc nécessaire d'introduire ce sujet dans la négociation sociale publique, afin que les nécessaires instructions s'insèrent dans un contexte négocié propice au développement du travail mobile.

2. Pour faire sortir le télétravail de la clandestinité à laquelle il semble cantonné dans le secteur privé, il y a lieu d'organiser un échange d'expériences médiatisé entre les administrations, afin de mutualiser les acquis et faire mesurer la banalité d'une organisation que chaque administration tient actuellement pour exceptionnelle. Placé sous le double-patronage des ministres chargés de la réforme de l'État et de la fonction publique, ce colloque permettrait de faire connaître les bonnes pratiques, d'assurer une reconnaissance de cette forme d'activité au sein du secteur public, et de permettre aux agents de mieux connaître les possibilités ainsi ouvertes. Dans l'esprit de la mission, ce colloque aborderait les quatre formes de télétravail qui font l'objet de problématiques distinctes, afin de couvrir l'ensemble du sujet et des possibilités ainsi ouvertes.

3. L'un des enjeux pour arriver à développer cette forme d'organisation du travail, est de faire connaître aux agents que des procédures existent leur permettant d'en bénéficier. C'est pourquoi il convient de mettre à jour, diffuser largement et de mettre en ligne le guide du télétravail édité par la fonction publique. Le travail de diffusion devra être relayé dans chacune des administrations qui devront en faire une entrée sur les Intranets ministériels, dans les revues internes, afin que les agents puissent consulter les informations mises à leur disposition en ligne. La création d'un portail dédié au télétravail permettrait de référencer les pages et les sites donnant de l'information à jour et faciliterait la démarche des administrations et des agents souhaitant utiliser cette forme d'organisation du travail.

4. La mission est d'avis de créer une obligation pour les administrations d'instruire toute demande formalisée de télétravail, en particulier pour les publics fragiles (jeunes mères de familles nombreuses,

handicapés, personnes soumises à une durée de transport dirimante, réadaptation à l'emploi, mutation du conjoint). Les administrations seraient dans l'obligation de motiver leur refus éventuel.

5. Afin de faire sortir le télétravail de la clandestinité, ce thème devra être abordé systématiquement dans les comités paritaires ministériels, afin que l'administration présente le bilan de son action en ce domaine chaque année.

6. Le thème du télétravail devrait être obligatoirement abordé dans les rapports annuels et les bilans sociaux des administrations.

7. Un « Monsieur Télétravail » pourrait être désigné pour une durée limitée à trois ans dans chaque département ministériel. Il s'agirait d'un haut fonctionnaire placé auprès du secrétaire général, chargé de promouvoir et de suivre les expérimentations. Il suivrait la communication sur le télétravail, serait une structure d'appel de la part des fonctionnaires désirant télétravailler et ne recevant pas de réponse motivée de la part de leur hiérarchie.

8. Une mission particulière serait confiée à la direction générale de la modernisation de l'État (en lien avec la gestion immobilière de l'État), afin d'identifier et de lancer des expérimentations. Elle en tiendra le bilan annuel, afin de mutualiser les réussites et tirer enseignement d'éventuelles difficultés. Elle coordonnerait l'action des hauts fonctionnaires chargés de la promotion du télétravail dans chaque département ministériel.

9. Une circulaire d'instruction de la fonction publique devrait être diffusée pour préciser les conditions d'exercice du télétravail.

10. La fonction publique serait chargée, en liaison avec le SIG, de coordonner les communications ministérielles pour la promotion du télétravail. Elle serait l'opérateur du portail à créer pour assurer une large diffusion des projets et des bonnes pratiques.

11. Des modules spécifiques de formation devront être mis au point pour les télétravailleurs (formation technique à la gestion de son poste de travail, organiser son travail à domicile, communiquer efficacement avec ses collègues ou ses correspondants à distance, travailler en groupe à distance...), et pour le management de proximité (communiquer avec des télétravailleurs, motiver les télétravailleurs...).

12. L'usage du télétravail en situation de crise doit faire l'objet d'exercices pour en valider les principes et la faisabilité (les propositions faites sur ce thème dans le cadre de la grippe aviaire n'ont connu aucun début de validation). Il convient d'y associer les entreprises stratégiques. Les concepts étant validés, il conviendra d'en tester l'usage en particulier dans les situations de pics de pollution.

13. Lever les obstacles statutaires pour permettre aux diverses expériences de télé-enseignement de se développer dans le secteur secondaire, comme dans l'enseignement supérieur, dans un environnement juridique adapté.

L'indispensable impulsion politique

L'affichage officiel et audible d'une volonté politique associé à une communication visible est indispensable. C'est pourquoi, il a été estimé utile au niveau de ce rapport de détailler non seulement les mesures envisagées, mais également le plan de communication qui devra l'accompagner. En effet, pour faire sortir le télétravail du ghetto dans lequel il est enfermé, affaire de spécialistes et de militants pour l'essentiel, il convient qu'un engagement puisse se faire au niveau politique. La mission est d'avis que sur ce dossier, la communication est partie intégrante de l'action puisqu'il s'agit, pour l'essentiel, de convaincre.

Sans entrer dans le détail de ce plan, il est suggéré qu'un budget du SIG soit affecté à ce dossier qui concerne la politique du Gouvernement par rapport à l'emploi, et que des actions fortes puissent être entreprises, notamment à travers :

- une « mission nationale de sensibilisation » à l'adresse des entreprises associant APCE, ANPE, APEC, ANACT, ministères de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement, de l'Industrie, des PME, du Commerce, de l'Artisanat, etc. ;
- une mission nationale d'accompagnement à l'usage des TIC confiée au ministère de l'Aménagement du territoire et au ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie associant acteurs publics et privés ;
- un forum européen d'échanges organisé sous l'égide de la France axé sur les nouvelles formes managériales issues de l'émergence des TIC.

Annexes

Liste des personnes auditionnées

Administrations

– Ministère des PME, du Commerce, de l'Artisanat et des Professions libérales :

Emmanuel ROCHAT (Directeur adjoint de cabinet)

– Direction générale de la Fonction Publique :

Paul PENY (Directeur général)

– Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires :

Pierre MIRABAUD (Délégué général)

Alain DUCASS (Chargé de mission)

– Direction générale de la modernisation de l'État :

Franck MORDACQ (Directeur général)

Patrick DELAGE (Chargé du service de la modernisation de la gestion publique)

– Direction générale des douanes et des droits indirects – Minefi :

François BONNET (Chef de service)

Mylène ORANGE-LOUBOUTIN (Sous-directrice)

Maurice JOUBERT (Directeur interrégional – Metz)

– Direction générale de la comptabilité publique – Minefi :

Alban AUCOIN (Chef de service)

Christophe HAUMONT (Chef de secteur)

Denis DAHAN (Trésorier payeur général de la région Champagne-Ardenne)

– Direction générale des impôts – Minefi :

Bruno PARENT (Directeur général)

Jean-Louis GAUTIER (Sous-directeur)

– Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes – Minefi :

Pierre FONDS (Chef de service)

Pierre GONZALES (Directeur régional de Paris)

– Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle :

Jean GAEREMINCK (Délégué général)

Laurence MERLIN (Chargée de mission)

- Direction générale du travail :
Jean-Louis COMBREXELLE (Directeur général)
Annie GUYADER (Chef du bureau des relations individuelles du travail)
- Fonds pour l’insertion professionnelle des personnes handicapées :
Claudie BUISSON-FRÉDÉRICQ (Directeur général)
- Agence pour la création d’entreprises :
Miche JEZ (Président)
Philippe MATHOT (Directeur général)
- Agence nationale pour l’emploi :
Christian CHARPY (Directeur général)
- Agence nationale pour l’amélioration des conditions de travail :
Henri ROUILLEAUT (Président)
Denis BÉRARD (Chargé de mission)
- Association nationale pour la formation professionnelle des adultes :
Patricia BOUILLAGUET (Directrice)
Nathalie TESSIER (Secrétaire assistante)
- Caisse des dépôts et consignations :
Liliane PIOT (Directrice du développement)
- Centre National d’enseignement à distance :
Jean-Michel LACROIX (Recteur)
- Ministère de l’Éducation nationale :
Benoît SILLARD (Délégué aux usages de l’Internet, membre du CISI)
- Cour de cassation :
Marie-France MAZARS (Conseillère à la chambre sociale)

Entreprises et organisations privées

- Orange :
Nicole DARRIET (Directrice du management des compétences et de l’emploi)
Martine CAUVIN (Directrice des affaires institutionnelles)
- Bouygues Telecom :
Jean-Pierre ROUSSEAU (Directeur des ressources humaines)
Brigitte LAURENT (Directeur des relations institutionnelles)
- IBM :
Éloïse VERDE-DELISLE (Directeur des relations sociales)
Christine GRÈZES (Directeur projet informatique)
Thierry KUNICKI (Directeur des relations extérieures)
- Microsoft France :
Jean GONIE (Responsable affaires publiques)
- Alcatel :
Michel VAQUIN (Senior vice-président)
Marc CHATELLIER (Directeur d’établissement de Vélizy)

- Renault :
Jean-Pierre CORNIOU (Directeur des technologies et des systèmes d'information)
- MCG Managers :
Marc GRIVEL (Président)
Éric DUPONT (Directeur associé)
- AVAYA :
Gilles CORDESSE (Technology & Strategy EMEA Director)
Olivier COUSTON (Directeur commercial)
- Forum des droits sur Internet :
M. MELISON (Chargé de mission)
- Association française de télétravail (AFTT) :
Philippe PLANTEROSE (Président)
Jean-Michel YOLIN (Président section innovation et entreprises)
Serge LEROUX (Directeur – Laboratoire de recherches sur l'industrie de l'innovation)
- Zevillage :
Xavier DE MAZENOD (Directeur)
- Réseau national des télécentres :
Jean-Michel ASTIER (Président)
- Association nationale pour le développement du télétravail et de la téléformation (ANDT) :
Gérard VALLET (Président)

Organisations professionnelles et syndicats

- Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie :
André MARCON (1^{er} vice-président)
Franck OLIVIER (Chargé de mission TIC)
- Assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat :
Alain GRISET (Président)
François MOUTOT (Directeur général)
Béatrice SAILLARD (Responsable des relations parlementaires)
- Fonds d'assurance formation du travail temporaire :
Jacques SOLOVIEFF (Directeur général)
- Mouvement des entreprises pour la France (MEDEF) :
Chantal FOULON (Directeur adjoint – direction des affaires sociales)
Guillaume RESSOT (Directeur adjoint – affaires publiques France)
- CGPME :
Jean-François VEYSSET (Vice-président)
George TISSIE (Directeur)

- CFTC (fédération des postes et télécommunications) :
Jean-Pierre KOEHLIN (Président)
- CFDT :
Jean-Paul BOUCHET (Secrétaire général adjoint – Cadres)
Martine ZUBER (Secrétaire national)
- CGT :
Marie-Jo KOTLICKI (Secrétaire générale de l'Union générale des ingénieurs cadres et techniciens)
Stéphane JULIEN (UGFF fonction publique d'État)
- FO :
Michelle BIAGGI (Secrétaire confédéral)
Cristelle GILLARD-KOSLOWKI (Secrétaire confédéral)

Universitaires et chercheurs

- Danièle GUILLEMOT** (Chercheuse Centre d'études de l'emploi)
- Nicole TURBÉ-SUETENS** (Expert européenne)
- Jean-Emmanuel RAY** (Professeur d'université en droit du travail – Paris I)

Personnes rencontrées lors du déplacement en Suède

- Ambassade de France :
Denis DELBOURG (Ambassadeur)
Jean-Pierre DUBOIS (Conseiller commercial)
Frédéric LEMAITRE (Attaché financier)
- Arbetslivsinstitutet (Institut national de recherche sur les conditions de travail et les relations entre les partenaires sociaux) :
Kurt LUNDGREN (Sous-directeur (PhD) et professeur à l'École royale polytechnique de Stockholm)
- Näringsdepartementet (ministère suédois de l'Industrie, de l'Emploi et des Communications) :
Stefan HULT (Directeur général de la direction chargée de l'environnement et du droit du travail)
Bo BARREFELT (Conseiller technique)
- TCO (Confédération nationale des employés de bureaux – regroupe 17 syndicats professionnels avec 1,3 million de membres, soit l'équivalent de 30 % de la population active) :
Jan RUDLING (Directeur général)
Roger MÖRTVIK (Directeur du service chargé des politiques sociales et d'emplois)
Birger RAPP (Professeur à l'Université de Linköping (PhD) en systèmes d'informations économiques, ex-Président du Forum national sur le télétravail (distansforum))

– Arbetsmiljöverket (Agence nationale chargée de l’environnement du travail) :

Bertil REMAEUS (Directeur général adjoint)

Barbro KÖHLER KRANTZ (Chef des services d’inspection)

– Sveriges Kommuner och Landsting (Fédération nationale des collectivités locales) :

Jeanette GRENFORS (Direction de l’environnement et du droit du travail)

Anncharlotte OLSSON (Direction de l’environnement et du droit du travail)

– Svenskt Näringsliv (Confédération des entreprises de Suède) :

Kent BRORSSON (Chef de la direction chargée du suivi de l’environnement et du droit du travail)

– TeliaSonera (homologue suédois de France Telecom) :

Gunnar FORSGREN (Vice-président)

John GEARY (Directeur des relations internationales)

Lars MUNKHAMMAR (Directeur du développement des réseaux)

Ulf JONSSON (Conseiller)

Gösta MÖLLEBY (Responsable de la gestion des ressources humaines (cadres))

Témoignages de télétravailleurs

Dans la fonction publique ¹

Témoignage n° 1

1 – Votre organisation de télétravail est-elle officielle ou officielle au sein de votre service ?

J’ai été engagé il y a trois ans à la XXXXX par XXX elle-même.

J’ai accepté ce poste à condition de pouvoir travailler partiellement à la maison (en moyenne deux jours par semaine : variable en fonction des besoins du bureau). Dans ce sens, mon poste en télétravail est officiel.

En revanche, il n’y a jamais eu de contrat écrit de télétravail car le directeur général est plus réticent que son adjoint et ne souhaite pas que mon cas crée un précédent et que le télétravail se diffuse trop dans son service. De ce fait, les syndicats de mon service voient cette organisation comme un traitement de faveur à mon égard... ce qui ne simplifie pas toujours mes relations avec certains de mes collègues. Dans ce sens, mon télétravail est officieux...

2 – Cette organisation a-t-elle fait l’objet d’une convention entre vous et votre administration ? Non

3 – Quelles difficultés particulières avez-vous rencontrées dans la mise en œuvre du dispositif ?

Le télétravail est encore tellement rare au sein de l’administration que beaucoup de mes correspondants ont tendance à considérer que je suis absent quand je ne suis pas au travail...

La plus grosse difficulté pour moi est la messagerie. Je n’ai pas accès à la messagerie du ministère de XXX sur un ordinateur qui n’appartient pas au réseau Intranet. J’ai donc été obligé de demander à mes correspondants de bien vouloir envoyer leurs messages à la fois à mon adresse

(1) La mission a garanti l’anonymat aux personnes acceptant de témoigner, afin de recueillir des informations sans censure personnelle.

personnelle (accessible partout) et à mon adresse professionnelle (accessible seulement au bureau), avec trois difficultés :

- il a fallu un an et demi pour que les gens comprennent que j'avais deux adresses mails (et au bout d'un an et demi, j'ai du changer d'adresse personnelle...);
- je reçois les messages en double (donc double-travail de classement);
- mes mails professionnels et personnels sont mélangés... et je dois donner mon mail personnel à mes correspondants professionnels... (Je pourrais, me direz-vous, me créer une adresse Internet réservée à mes mails professionnels : mais ça me ferait trois boîtes à relever...).

Un système XXX devrait nous permettre d'accéder depuis l'extérieur à nos mails professionnels, mais ça ne marche pas encore... il faut voir comment il fonctionnera...

4 – Votre administration prend-elle en charge différents coûts (matériel informatique, communications) ?

Non... Mais cela faisait partie de l'accord : de toute manière, je suis déjà équipé au niveau informatique. J'ai dû acheter un téléphone portable pour recevoir les appels, mais ce n'est pas inutile pour moi...

5 – Cette organisation pose-t-elle des problèmes particuliers en termes d'évaluation du temps travaillé (forfait...)?

Je n'ai pas eu de retour sur ce point... Je pense que mes supérieurs regardent à la qualité du travail rendu plutôt qu'au temps passé...

Témoignage n° 2

1 – Votre organisation de télétravail est-elle officielle ou officieuse au sein de votre service ?

C'est officiel, demandé par le comité médical de l'Hérault, suite à un accident de trajet/travail il y a quatorze ans.

2 – Cette organisation a-t-elle fait l'objet d'une convention entre vous et votre administration ?

Oui.

3 – Quelles difficultés particulières avez-vous rencontrées dans la mise en œuvre du dispositif ?

Je n'ai plus l'impression de faire partie du service, je ne connais plus tout le monde, je ne suis plus au courant de beaucoup de choses. Je suis « oublié » pour les redistributions de primes, pour l'avancement.

4 – Votre administration prend-elle en charge différents coûts (matériel informatique, communications) ?

Oui, en ce qui concerne la ligne téléphonique, l'abonnement Internet, ainsi que les différentes fournitures de bureau nécessaires.

L'ordinateur a été acheté par le service social du ministère, ainsi que dernièrement des prothèses acoustiques devenues indispensables.

5 – Cette organisation pose-t-elle des problèmes particuliers en termes d'évaluation du temps travaillé (forfait...) ?

Le secrétaire général m'a dit dernièrement que les personnes susceptibles d'avoir besoin de mes services n'ont pas toujours le temps de préparer le travail à me donner, cette méthode de travail demande en effet une organisation spéciale qui ne s'applique pas toujours à toutes les structures. Il est en effet beaucoup plus commode d'avoir son personnel sur place et disponible immédiatement pour une tâche ponctuelle ou imprévue. Je voudrais ajouter à ce questionnaire, que de travailler en télétravail m'a permis de continuer ma carrière et d'éviter ainsi une mise en retraite anticipée pour invalidité, chose que j'avais beaucoup de mal à accepter à 45 ans. Cette décision administrative a donc été bénéfique pour moi et je pense qu'elle n'est pas trop pénalisante pour ma hiérarchie qui ne m'a jamais fait de reproche particulier à ce sujet.

Dans le secteur privé

Témoignage n° 3

Jean-Yves FOURNIER télétravail / travail à domicile : expérience personnelle août 2006

7 ans de travail à domicile : 7 ans de bonheur !

Avertissement

Les lignes qui suivent se contentent de retracer mon expérience personnelle de travail à distance (à domicile) au sein de la DRH centrale du Groupe Sanofi-Aventis, ainsi que les réflexions et conclusions que j'ai pu en tirer. Les propos et commentaires ainsi tenus ci-dessous n'engagent donc que moi et ne peuvent en aucun cas être considérés comme impliquant, de quelque façon que ce soit, le Groupe Sanofi-Aventis, ni aucun de ses dirigeants ou collaborateurs.

Plan

1. Qui suis-je ?
2. Genèse de l'expérience
3. Mode de fonctionnement
4. Bilan de l'expérience – enseignements à en tirer
5. Aspects juridiques

1. Qui suis-je ?

Juriste en droit social de formation, j'ai « tourné » pendant vingt ans dans la fonction Ressources humaines, assumant diverses responsabilités allant de celle de juriste social proprement dit à celle de responsable du personnel d'un site industriel chimique de plus de 1 000 salariés, en passant par six années de gestion juridique sociale pour plus de 250 PMI dans le cadre d'une organisation patronale de province.

Début 1990, je me suis « fixé » chez Sanofi (devenue ensuite Sanofi-Synthélabo puis Sanofi-Aventis) en tant que responsable de la fonction juridique sociale du Groupe, au sein de la DRH centrale. C'est dans ce contexte que j'ai exercé mes fonctions en partie à partir de mon domicile.

Mon statut : cadre depuis toujours, j'étais classé, à partir de 1995, « groupe 10 » de la convention collective nationale de l'industrie pharmaceutique qui comporte onze groupes au total.

Le 1^{er} avril 2006, j'ai bénéficié des dispositions du plan de cessation anticipée d'activité lié aux restructurations consécutives à l'absorption d'Aventis et, depuis, je « cultive mon jardin » (... je suis donc assez disponible pour les questions qui m'intéressent... avis aux amateurs... !).

2. Genèse de l'expérience

Caractéristiques de ma fonction : le métier que j'exerçais chez Sanofi, devenu Sanofi-Synthélabo puis Sanofi-Aventis, comportait principalement :

- le « SVP téléphonique » auprès des responsables du personnel des filiales ou des établissements ;
- la conception et l'élaboration de règles, de procédures, de projets d'accords paritaires, etc. ;
- la gestion et le suivi des contentieux sociaux.

Au cours des dernières années, j'ai abandonné progressivement le « SVP » et le contentieux, activités remplacées par une expertise accrue concernant le volet social des opérations d'acquisition, de fusion et de cession, ainsi que par une importante mission de formation.

Au total, une part majoritaire de ma fonction, tout particulièrement le travail de réflexion, de conception, de rédaction ainsi que l'activité téléphonique, a toujours pu s'exercer sans contrainte géographique particulière.

Printemps 1992 : je subis une lourde intervention chirurgicale sur la colonne vertébrale : trois mois d'absence dont une grande partie passée allongé sur une planche. Nous avons alors équipé mon domicile d'un téléphone-fax me permettant de gérer de nombreuses affaires à distance, et mon patron passait chez moi le week-end pour faire le point sur certains dossiers.

Décembre 1995 : grande grève des transports en commun de la région parisienne. À l'époque, j'habitais un petit village du Vexin situé à 15 kilomètres au-delà de Cergy-Pontoise, ce qui représentait quand tout allait bien, environ deux heures et demies de trajet quotidien... mais en cas de grève complète des transports, comme c'était le cas, le temps de trajet passait de deux heures et demies à trois heures, en voiture bien sûr et dans chaque sens !

Nous avons donc réactivé le mode de fonctionnement adopté lors de ma longue absence : téléphone, fax auxquels s'ajoutaient quelques

trajets pour aller chercher dossiers et documents et rapporter ce qui était traité.

1997-1998 : Sanofi équipe la quasi-totalité de ses collaborateurs en micro-informatique, généralise l'utilisation des messageries électroniques et ouvre largement l'utilisation de l'Internet. Simultanément, Sanofi quitte toutes ses implantations dans le VIII^e arrondissement de Paris au profit de Gentilly (Val-de-Marne) et du nouveau siège social situé dans le XIII^e arrondissement de Paris. Ces déménagements se traduisent par une très forte augmentation de mon temps de trajet qui passe à plus de trois heures par jour.

Septembre 1998 : nous décidons de lancer une expérience de travail à distance (à domicile dans mon cas), expérience dont je serais le « cobaye » et qui pourrait ensuite servir de base à d'autres réalisations. C'est donc tout naturellement que je fus chargé d'élaborer et de formaliser le cadre de cette nouvelle forme d'organisation du travail.

3. Modalités de fonctionnement du travail à domicile

a. Sur le plan matériel : en application du dicton selon lequel « les bons comptes font les bons amis », j'ai privilégié des choix simples à formaliser et à vérifier, à savoir :

- le local (mon domicile en l'occurrence) est fourni par mes soins, sans contrepartie de l'employeur ;
- le mobilier de bureau est fourni par l'employeur : dans mon cas, j'ai profité du déménagement de nos locaux de la rue Marbeuf dans le VIII^e arrondissement, locaux dans lesquels se trouvait mon bureau, pour récupérer du matériel mis au rebut : un bureau, une chaise et une armoire de rangement prirent donc le chemin de mon domicile ;
- l'équipement informatique : lors du démarrage de l'expérience, l'ordinateur portable était très peu répandu dans l'entreprise. Pour éviter toute polémique sur le thème d'une éventuelle double-utilisation (privée et professionnelle) de l'ordinateur ou bien en cas de remise en cause du travail à domicile ou encore en cas de cessation du contrat de travail, j'ai choisi de fournir moi-même l'équipement informatique.

Inconvénient de ce choix : je dois financer l'achat du matériel. Avantage : le matériel n'appartient qu'à moi, je le choisis librement ainsi que ses performances, son prix, etc.

En revanche, pour me permettre de travailler convenablement, le service informatique de Sanofi assure l'installation des logiciels qui me sont nécessaires, ainsi que la maintenance de la machine. De même, pour me permettre de communiquer par messagerie électronique, un abonnement chez un fournisseur d'accès à Internet est souscrit par l'entreprise. Ultérieurement, la plus large diffusion des ordinateurs portables et l'arrivée de la technologie des postes de travail « nomades », pour accéder à la messagerie du Groupe, ont largement contribué à simplifier le système, en permettant une séparation très nette entre le matériel privé et le matériel professionnel ;

- l'équipement téléphonique : une ligne téléphonique dédiée est installée à mon domicile, à laquelle est relié le téléphone-fax et pour laquelle la

« facturation détaillée » est demandée. L'intégralité du coût de cette ligne m'est remboursée par l'entreprise.

b. L'organisation du travail

Au départ, la répartition de principe de mon temps de travail devait être la suivante : 60 % sous forme de travail à mon domicile, la partie restante se répartissant entre la présence physique à mon bureau, les réunions et les rendez-vous. Traduite en jours de la semaine, cette répartition prenait la forme suivante : 2 jours à mon bureau (en principe les lundis et jeudis), les 3 autres jours à mon domicile. Bien entendu, la priorité étant clairement donnée à la réalisation de mes missions, une souplesse avait été prévue permettant de modifier le calendrier de principe et de planifier au cas par cas les réunions, déplacements ou formations ne pouvant s'insérer dans les jours préfixés. Cette organisation fonctionna sans difficulté particulière pendant quatre à cinq ans à la satisfaction de tous mes « clients internes », ma hiérarchie et moi-même.

Par la suite, et tout particulièrement au cours de mes dernières années d'activité, les souplesses initialement prévues prirent nettement le pas sur le calendrier de principe. En effet, le Groupe grandissant très rapidement (de Sanofi à Sanofi-Synthélabo puis à Sanofi-Aventis, 3^e groupe pharmaceutique mondial et 1^{er} européen), ses structures se modifiaient, notamment celles de la DRH centrale du Groupe.

La fonction juridique sociale n'ayant pas échappé à ce mouvement, mes responsabilités évoluèrent vers une disparition progressive du « SVP téléphonique », au profit d'un travail de création d'outils spécifiques permettant de faciliter le volet social des opérations de fusions, notamment en matière d'instances représentatives du personnel. Simultanément, j'ai en outre endossé une responsabilité de formateur. Cette dernière mission m'amenant à de nombreux déplacements dans les sites de province (deux à trois jours par semaine), le formalisme du calendrier hebdomadaire de travail à domicile fut rapidement abandonné et ma présence physique à mon bureau se trouva très fréquemment réduite à un jour par semaine, parfois moins. À l'inverse, lorsque les opérations de fusions et de cessions battaient leur plein et généraient de nombreuses réunions, il m'arrivait d'être présent au siège social tous les jours de la semaine.

Durant cette période, le formalisme concernant mes jours de présence fut progressivement abandonné, seule subsistant l'exigence de réactivité, de rapidité et d'efficacité dans l'accomplissement de mes missions.

4. Bilan de sept ans de travail à domicile, écueils et solutions

a. Bilan « globalement positif »

De mon point de vue, le bilan est tout à fait positif, aussi bien pour moi-même que pour l'entreprise.

Le fait que ces conditions de travail atypiques aient été maintenues pendant plus de sept ans jusqu'à mon départ du Groupe montre bien que ce dernier y a aussi trouvé son compte. J'ai ainsi pu bénéficier de conditions de travail d'une qualité exceptionnelle, ma vie de famille n'a

pas été pénalisée par ma très lourde charge de travail, les contraintes (notamment fatigue et pertes de temps) liées à d'importants temps de trajet en transports en commun ont été considérablement allégées, et j'ai pu effectuer une importante partie de mon travail dans un environnement idéal. Concernant la réalisation de ce travail, tant en qualité qu'en quantité, le calme de mon domicile dans la journée, l'absence de visiteurs « déboulant » à l'improviste, l'absence de sollicitation des collègues (type « pause café » ou autre) etc., m'ont permis de conserver une ambiance très propice à la concentration et à la réflexion. Tant que j'assumais le « SVP téléphonique », le fait d'être au calme me permettait de donner des conseils de meilleure qualité à mes « clients internes » et, côté réflexion et conception, mon environnement de travail, très propice à la concentration, m'a permis d'aboutir rapidement à des réalisations de qualité, qui auraient certainement mises plus longtemps à voir le jour dans un contexte plus classique.

Pour ne citer que trois des exemples les plus significatifs :

- c'est chez moi qu'ont vu le jour certaines créations originales, telles que les « unités économiques et sociales d'activités », concept que j'ai élaboré à l'occasion de la fusion de Sanofi avec Synthélabo et que j'ai repris en le développant à une plus grande échelle lors de l'absorption d'Aventis et qui, de l'avis unanime, a considérablement facilité les opérations de fusion en matière de représentation du personnel, tant sur le plan du climat social, qu'en matière de rapidité des procédures d'information et de consultation des instances représentatives du personnel ;
- c'est également chez moi que j'ai mis au point la « boîte à outils » sociale à mettre en œuvre en cas de cession d'activité ou de filiale ;
- c'est enfin toujours chez moi que j'ai conçu et mis au point un module de formation de deux jours destiné à sensibiliser le personnel d'encadrement (du patron de site au chef d'équipe) aux règles du droit social, module que j'ai ensuite été chargé d'animer dans les établissements du Groupe.

b. Conditions de la réussite

Même si, on l'a vu, cette expérience s'est soldée par la satisfaction commune de mon employeur et de moi-même puisque, dans ce cas précis, chacun de nous y a trouvé son intérêt (c'est une expérience « gagnant-gagnant »), tout n'a pas toujours été simple et, avec le recul, je pense que, pour que la réussite soit assurée, il est nécessaire de réunir un certain nombre de conditions essentielles.

- La fonction

- La nature de la fonction du salarié doit pouvoir se prêter au travail à distance : fonction pouvant s'exercer indépendamment du lieu, ne demandant pas la mise en œuvre d'un important matériel ou de technologies lourdes, fonction ne nécessitant que peu de contacts physiques avec l'entreprise, les collègues, les clients internes ou externes, la hiérarchie, etc. Les fonctions à dominante d'études, de réflexion, de rédaction etc., peuvent être facilement adaptées au travail à distance, tel que je l'ai pratiqué. À ce sujet, il peut être intéressant de noter que l'expérience a été étendue et adaptée aux auditeurs internes : à son retour de mission d'audit dans les établissements

ou les filiales (missions impliquant toujours un déplacement géographique d'une durée relativement longue pouvant aller de plusieurs semaines à plusieurs mois et fréquemment à l'étranger), chaque auditeur doit élaborer un rapport. Cette tâche, relativement longue, n'est nullement tributaire d'une quelconque présence physique dans les locaux de l'entreprise. Il fut convenu que les auditeurs réaliseraient leur rapport à leur domicile. Ce mode de fonctionnement a duré plusieurs années, mais je ne suis pas certain qu'il ait survécu aux changements de personnes liés aux redistributions de responsabilités consécutifs au rachat d'Aventis.

– La fonction doit pouvoir se prêter facilement à un contrôle du travail du salarié, aussi bien quantitativement que qualitativement, ce qui n'est pas toujours évident ! Pour ce qui me concernait et compte tenu du niveau auquel j'exerçais mes responsabilités, la question était facile à résoudre : d'une part ma charge de travail était telle que le moindre ralentissement de mon activité aurait immédiatement été décelé par mon patron, d'autre part, j'étais intégré dans un système de management par objectif et, en cas de non atteinte des objectifs annuels fixés en accord avec ma hiérarchie, la sanction aurait été immédiate.

- La relation entre le salarié et sa hiérarchie

– En liaison avec le point précédent et de façon tout à fait complémentaire, il est nécessaire qu'un rapport de confiance fort soit établi entre le salarié travaillant à domicile et sa hiérarchie.

– La hiérarchie doit pouvoir accepter une large autonomie du salarié tout en restant très exigeante quant à la quantité de travail fourni, sa qualité, le respect des délais, etc.

– La hiérarchie doit veiller à ne pas « oublier » le salarié : on ne le voit pas tous les jours, donc il est nécessaire d'être très attentif à le convier à toutes les réunions, à lui fournir le même niveau d'information que celui qui est donné aux autres collaborateurs, etc.

– Enfin, la hiérarchie doit surveiller son langage et éviter de dire à son collaborateur : « tu travailles mardi ? », alors qu'il ne s'agit que de savoir si l'intéressé passe au bureau le jour en question ! En public, ce type de propos, même s'il n'y a pas malice, peut avoir un effet dévastateur et il ne faudra pas se demander pourquoi tout le monde pense que M. Machin travaille à temps partiel... !

– Pour toutes les raisons qui précèdent, la hiérarchie doit impérativement être partie prenante dans la démarche. Toute contrainte, pression ou autre effectuée sur une hiérarchie pour l'amener à accepter de voir tout ou partie de ses collaborateurs travailler à distance serait un gage d'échec rapide de la démarche.

- L'autodiscipline du salarié

– Une forte discipline personnelle est indispensable pour réussir un passage au travail à domicile. Il n'est en effet pas toujours évident de se mettre au travail dans son environnement de vie privée : les sollicitations au « farniente » sont évidemment très nombreuses et il est parfois assez difficile d'y résister.

J'ai rencontré ce problème au tout début, et il m'a fallu réagir très vite, avant que de mauvaises habitudes ne s'installent. J'avais la chance d'avoir chez moi un « bureau » : petite pièce de quelques mètres carrés, dans laquelle j'avais installé les meubles et le matériel. Je crois qu'un local dédié, si petit soit-il, est un élément indispensable de la réussite de la démarche car il permet d'établir une distinction matérielle, géographique entre la vie privée et la vie professionnelle. Par chance, j'avais ce petit local et tous les jours vers 7 h du matin, lorsque mon épouse quittait la maison, je « partais au bureau », c'est-à-dire que je m'installais dans la petite pièce et que je me mettais au travail jusqu'au retour de mon épouse entre 18 h 30 et 19 h 30.

Restait à gérer la question des « pauses ». Attention à l'hygiène de vie ! Quand on est chez soi, il n'y a rien de plus tentant et de plus facile que de grignoter toute la journée, voire de s'autoriser la ou les « petites bières » que l'on n'aurait certainement pas consommées dans les locaux de l'entreprise ! Là encore, le salarié doit être extrêmement rigoureux avec lui-même et se soumettre à une forte discipline personnelle en se fixant des limites de temps pour déjeuner à midi, un nombre maximum de pauses dans la journée, leur durée maximum, etc.

Ce n'est finalement pas si difficile que cela lorsque la pression du travail est forte, que les échéances sont impératives, que l'on tient à assurer la réussite de l'expérience, etc. En outre, il faut quand même bien prendre conscience des fabuleuses contreparties à cet effort : disparition de la contrainte et de la fatigue liée aux trajets quotidiens, calme et tranquillité qui, favorisant la concentration, permettent au travail d'avancer bien plus vite qu'au bureau, qualité des périodes de réflexion et de « décantation » avant la phase de rédaction qui peuvent, par exemple, se faire en déambulant dans le jardin (je suis amateur de bonzaï et mes patrons ne soupçonneront jamais à quel point la contemplation de mes arbres a contribué à l'éclosion d'un certain nombre de mes réalisations !), l'absence de sollicitation autre que le téléphone, etc. Bref, ces conditions de travail idéales (du moins à mes yeux) méritent bien quelques efforts !

– Après avoir été obligé de se surveiller pour que la vie privée n'empiète pas sur le temps de travail, le salarié en situation de travail à domicile doit également se gendарmer dans l'autre sens : il faut savoir s'arrêter de travailler et décider de fermer la messagerie et le téléphone. La démarche n'est pas aussi évidente qu'il n'y paraît car, quand on est « lancé », il n'est pas toujours facile de tout arrêter et de décider que l'on continuera le lendemain. Il n'est pas toujours aisé non plus de cesser d'attendre un courriel ou un appel téléphonique, etc. Là encore, la solution réside dans le parallèle avec la vie au bureau : quand je n'y suis pas, je ne peux répondre au téléphone et il y a une heure à partir de laquelle il est normal de « boucler » et de rentrer chez soi... donc, je pratiquais de même à la maison : je « fermais la boutique » au retour de mon épouse.

Ces deux efforts d'autodiscipline sont indispensables si l'on veut éviter les deux écueils symétriques : la vie privée prend le pas sur le travail ou le travail envahit la sphère privée. Dans les deux cas, il vaut

mieux ne pas continuer l'expérience et revenir à des conditions de travail plus classiques.

– Dernier obstacle qu'aura à surmonter le salarié : le danger d'isolement. Il est nécessaire d'en prendre très vite conscience car, une fois que le mal est fait, il est très difficile de remonter la pente et, sur cette question, la hiérarchie a un rôle très important à jouer (*cf.* plus haut). Le salarié devra veiller à rester très « présent », même à distance, auprès de sa hiérarchie, de ses collègues, de ses clients internes ou externes, de son réseau. Il ne faudra pas qu'il gère son temps de travail à domicile avec trop de rigidité comme de ne pas se rendre à une importante réunion si elle tombe un jour « domicile ». Le salarié va devoir également éduquer son environnement à ses conditions de travail atypiques : il devra habituer « les autres » à consulter le planning de présence avant de programmer les réunions, à lui téléphoner aussi facilement que s'il était au bureau (la technologie résout maintenant la plupart des problèmes téléphoniques puisque, depuis quelques années, je pouvais renvoyer mon poste téléphonique du bureau sur mon numéro à domicile, mon assistante pouvait transférer chez moi une communication qu'elle recevait au bureau, etc. et, maintenant, il y a les téléphones portables).

Le salarié devra habituer son environnement à le solliciter de la même manière que s'il était dans l'entreprise, mais il devra également discipliner ce même environnement de façon à ce que sa vie privée soit respectée.

Enfin, le salarié se devra d'être exemplaire quant à la quantité et la qualité du travail accompli hors des murs de l'entreprise.

5. Aspects juridiques

a. Incidence sur le contrat de travail

Il est évidemment indispensable de « graver dans le marbre » le passage au travail à distance. Il est donc absolument nécessaire qu'un document soit établi et explicitement validé, tant par l'employeur que par le salarié, document qui décrira, le plus clairement possible les conditions dans lesquelles l'activité professionnelle du salarié devra se dérouler, à savoir :

- date de début de ce régime de travail ;
- durée de ce régime de travail, si ce dernier présente un caractère temporaire (vivement conseillé) et, dans ce cas, conditions de reconduction ;
- en cas de durée indéterminée : conditions de retour à un régime de travail « classique » ;
- organisation de la semaine, du mois, etc. de travail : répartition du temps entre les locaux de l'entreprise et le lieu de travail externe (domicile par exemple) ;
- souplesses ou dérogations possibles ;
- conditions matérielles : local, matériel, etc. (qui prend quoi en charge) ;
- éventuellement modalités et conditions du contrôle du travail du salarié, etc.

Ce document devra être rédigé avec un soin tout particulier et faire l'objet d'une étroite concertation avec le salarié, de façon à ce qu'aucun point ne reste dans l'ombre, afin d'éviter tout litige pendant la période de travail à distance, mais aussi (et surtout !) lors de la fin de ce mode d'organisation (par « retour à la normale », par changement de fonction, de lieu, par cessation du contrat de travail, etc.).

Concernant la portée de ce document, la question s'est posée de savoir si le passage au travail à distance ou, au contraire, le retour à un mode de travail « classique » devait s'analyser en modification du contrat de travail ou en modification des conditions de travail. Également, la chambre sociale de la Cour de cassation a dû très récemment se prononcer sur la qualification juridique d'une clause de mobilité insérée dans un contrat de « télétravail ». On peut là encore se demander si la modification, par l'employeur, des conditions de fonctionnement du travail à distance est une modification du contrat de travail ou une simple modification des conditions de travail. L'enjeu n'est pas négligeable dans la mesure où, en cas de désaccord entre l'employeur et le salarié, la nature de la rupture du contrat de travail (du licenciement pour faute grave au licenciement pour motif économique) ainsi que son indemnisation (de rien à l'indemnité conventionnelle de licenciement), sont directement tributaires de l'analyse qui sera faite de la nature juridique du document décrit ci-dessus.

Pour ma part, je considère qu'il faut avant tout rechercher l'efficacité et que, une fois celle-ci atteinte, il convient de rechercher la qualification juridique qui s'adapte le mieux au but recherché. J'ai indiqué à plusieurs reprises qu'il était nécessaire que la mise en place d'une démarche de travail à distance ou à domicile fasse l'objet d'une réelle concertation avec le salarié. Dans ce cas, une fois que le salarié et l'employeur se sont bien mis d'accord, tant sur le principe que sur les modalités, il me paraît clair que la seule formalisation satisfaisante consiste à rédiger un avenant au contrat de travail, avenant qui, bien évidemment, aura une pleine valeur contractuelle, ce qui n'est nullement un inconvénient si l'on a pris la précaution, comme je le recommande vivement, de prévoir les modalités dans lesquelles le système mis en place pourra être modifié. Dans cet esprit, il me semble également souhaitable de ne prévoir que des avenants à durée déterminée (un an me paraît raisonnable), renouvelables expressément dans des conditions préfixées et surtout pas par tacite reconduction.

Ce qui précède peut paraître un peu formaliste mais, si l'on veut que l'opération réussisse, il est nécessaire que l'employeur et le salarié puissent, l'un et l'autre, avancer sur un terrain connu et sécurisé.

b. Les carences de la législation du travail

– Le Code du travail ne connaît actuellement, ni le travail à distance, ni le travail à domicile tel que je l'ai pratiqué. Il suffit en effet de lire les articles L. 721-1 et suivants du Code du travail pour constater que notre législation ne prend nullement en compte les situations telles que celle que j'ai relatée précédemment : la forme de travail à domicile réglementée et organisée par notre droit du travail est celle que j'ai eu l'occasion de rencontrer dans le début des années quatre-vingts aux confins de la

Loire et de la Haute-Loire : le travail « à la pièce » effectué par les familles d'« ouvriers-paysans » dont l'homme travaillait à l'usine et rapportait, pour les femmes et les vieillards, des pièces petites et légères en vue d'effectuer des travaux de montage simples et ne nécessitant que peu d'outillage (pour l'anecdote : la prestigieuse société Angénieux, hélas disparue depuis, faisait monter, à domicile, dans les fermes des environs, les diaphragmes des objectifs d'appareils photographiques de très haut de gamme commercialisés par la marque).

Il m'apparaît nécessaire, voire urgent, que le Code du travail puisse évoluer, afin de tenir compte des réalités actuelles du monde du travail (sur ce point et sur beaucoup d'autres... !).

Je crains néanmoins que, si le législateur intervenait dans ce domaine, il ne fasse pas suffisamment de place aux souplesses et à la créativité des entreprises et des partenaires sociaux, tuant ainsi une forme intéressante d'organisation du travail à peine éclos. Il faudrait donc que le Code du travail se contente de reconnaître et d'encadrer cette nouvelle réalité, et qu'il laisse aux partenaires sociaux le soin de la structurer.

– La législation sur les accidents du travail doit aussi évoluer pour prendre en compte les nouvelles formes d'organisation du travail. En effet, si je tombe dans l'escalier de l'entreprise, pendant mon temps de travail devant témoins, la question sera vite réglée par la prise en charge au titre de la législation sur les accidents du travail. Si je tombe dans l'escalier de mon domicile, pendant mon temps de travail... je crains fort que la solution ne soit le refus de prise en charge... !

Mais, dans ce domaine, il est plus facile de réclamer une réforme que de l'élaborer, car on se heurte à un insoluble problème de preuve. Or, sans preuve, pas de prise en charge, sauf à aboutir, de fait, à une véritable incitation à la fraude. Avec le recul, je me demande sincèrement si cette question ne soulève pas, en réalité, un faux problème, car il me semble bien que les avantages du travail à domicile, comme que je l'ai vécu, sont tels qu'ils compensent largement l'acceptation d'un risque relativement limité.

Plan gouvernemental « Pandémie grippale ». Modalités de mise en œuvre du télétravail

Selon l'accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 sur le télétravail, qui transpose en droit français l'accord-cadre européen du 16 juillet 2002, le télétravail est une forme d'organisation ou de réalisation du travail utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail et dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière.

Nécessité d'un accord

Tous les salariés, dès lors qu'ils disposent du matériel nécessaire pour exécuter le travail par télétransmission et que leur travail s'y prête, peuvent être concernés par le télétravail. L'accord national interprofessionnel stipule que des accords de branche ou d'entreprise peuvent préciser les catégories de salariés concernées.

En toute hypothèse, le télétravail en tant que mode d'exécution du contrat de travail est soumis à l'accord du salarié. Cet accord doit être réversible. Le refus ne peut constituer une faute.

Il n'y aura que des avantages à mentionner les conditions d'exécution du télétravail dans le contrat de travail. La possibilité pour un salarié d'exercer ses fonctions dans le cadre du télétravail doit être formalisée par un accord écrit :

- pour des raisons liées à la sécurité juridique des parties ;
- pour des raisons pratiques liées au nouveau mode d'organisation, qui implique le respect de la réglementation du travail ou des modes d'organisation particuliers (travail à domicile, temps partiel).

Quel que soit le lieu d'exécution de son travail, l'agent doit continuer à bénéficier des services collectifs et des prestations sociales. S'agissant d'un mode d'organisation du travail, le comité d'entreprise, à défaut les délégués du personnel, doit être consulté préalablement à sa mise en œuvre. Cette consultation préalable précise également les conditions de

contrôle de l'activité des salariés en télétravail. Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) est consulté au titre des conditions de travail et des incidences sur la santé des travailleurs.

Protection des droits du télétravailleur

Lorsque le télétravail est exécuté à domicile, l'employeur ne peut y avoir accès qu'après accord exprès du télétravailleur, car le domicile est un lieu privé. Le domicile du télétravailleur doit rester un local d'habitation à titre principal pour lui et sa famille ; il ne peut se voir imposer de recevoir clientèle et/ou public.

Aucun contrôle, de quelque nature que ce soit, ne peut être effectué à l'insu du télétravailleur.

L'agent télétravailleur devra fournir un travail correspondant à la durée du travail prévu.

La protection des données utilisées et traitées par le télétravailleur incombe à l'employeur, conformément aux prescriptions de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL). Le règlement intérieur de l'entreprise peut prévoir les limites à l'utilisation du matériel et les sanctions encourues. Son éventuelle modification se fait dans les conditions habituelles de consultation du comité d'entreprise et de décision de l'inspecteur du travail.

Le matériel nécessaire au télétravail

L'accord national interprofessionnel stipule clairement que l'employeur fournit, installe et entretient les équipements de travail. Dans le cas où le travailleur utilise son propre équipement, l'employeur en assure l'adaptation et l'entretien.

Si le matériel nécessaire au télétravailleur est fourni par l'employeur, ce matériel ne peut être utilisé à des fins personnelles, sauf accord. Dans ce dernier cas, le télétravailleur est responsable du matériel installé chez lui : il en a la charge et répond de sa détérioration. En cas de vol, il doit avertir immédiatement sa hiérarchie.

Le matériel ainsi mis à disposition constitue un prêt. Sauf dispositions particulières définies d'un commun accord, il ne peut être conservé par l'agent à l'issue de l'engagement.

Il importe de veiller à ce que ce mode de travail ne se traduise pas par une charge financière induite pour le salarié.

Point sur les dispositifs fiscaux existants ou ayant existé

I – Dispositifs existants en faveur du développement de l'outil informatique

1. Amortissement exceptionnel des dépenses d'acquisition de logiciels (art. 236 II du CGI)

Amortissement accéléré sur douze mois.

2. Amortissement accéléré des terminaux permettant l'accès à Internet haut-débit par satellite (art. 39 AJ du CGI)

Amortissement sur douze mois à compter de la date de mise en service des terminaux acquis entre le 01/01/04 et 31/12/06.

3. Crédit d'impôt « nouvelles technologies » (art. 244 quater K du CGI)

Crédit d'impôt de 20 % en faveur des petites et moyennes entreprises, au titre des dépenses d'équipement en nouvelles technologies qu'elles exposent entre le 1^{er} janvier 2005 et le 31 décembre 2007.

Équipements éligibles au crédit d'impôt :

- immobilisations incorporelles et corporelles relatives à la mise en place d'un réseau Intranet ou Extranet, à l'exception des ordinateurs sauf lorsqu'ils sont exclusivement utilisés comme serveurs ;
- les dépenses d'acquisition à l'état neuf d'immobilisations corporelles permettant un accès à Internet à haut-débit, à l'exception des ordinateurs ;
- les dépenses d'acquisition à l'état neuf d'immobilisations corporelles ou incorporelles nécessaires à la protection des réseaux Intranet ou Extranet ;
- les dépenses d'aide à la mise en place et à la protection des réseaux Intranet ou Extranet.

4. Réduction d'impôt pour l'emploi d'un salarié à domicile (art. 199 sexdecies du CGI)

Réduction d'impôt sur le revenu de 50 % au titre des sommes versées par les personnes physiques pour l'emploi d'un salarié à domicile.

Applicable aux services d'assistance informatique à domicile effectués par une association ou une entreprise agréée en application de l'article L. 129-1 du Code du travail et rémunérés au moyen d'un chèque service (décret 2005-1698, art. 1^{er}).

II – Dispositif ayant existé

Don d'ordinateur par les entreprises à leurs salariés (art. 39 11 du CGI)

Régime d'exonération d'impôt sur le revenu et de prélèvements sociaux sur les matériels informatiques (ou prestations liées), attribués aux salariés gratuitement ou moyennant un prix inférieur à leur prix de revient.

Applicable aux attributions réalisées dans le cadre d'accords d'entreprise conclus entre le 1^{er} janvier 2001 et le 31 décembre 2005.

Opposition du Sénat à la reconduction de cette niche (PLFR 2005).

Le travail mobile en Suède

La mission s'est rendue trois jours en Suède, afin d'analyser les facteurs de la réussite du télétravail dans ce pays. On trouvera en annexe I la liste des personnes rencontrées à cette occasion.

La Suède s'est intéressée aux développements économiques rendus possibles par les nouvelles technologies, dès le début des années quatre-vingt-dix. C'est dans ce cadre qu'un plan a été conçu, afin de favoriser l'équipement des ménages en micro-ordinateurs, tandis que des efforts étaient réalisés pour assurer la couverture de l'intégralité du pays, tant pour le téléphone mobile que pour les liaisons Internet.

La Suède s'est dotée, à compter du 1^{er} janvier 1998, d'un avantage fiscal qui permet aux entreprises de mettre à disposition de leurs employés, pour usage à domicile, des ordinateurs achetés ou loués par elles.

L'octroi d'un ordinateur à un salarié par son entreprise n'est plus taxé au titre des avantages en nature. Le salarié recevant un ordinateur paie un loyer mensuel pendant trois ans. En jouant sur l'économie de charges sociales réalisée par l'entreprise (c'est le salaire brut qui est diminué du montant du loyer) et sur l'économie d'impôt sur le revenu réalisée par le salarié, la charge mensuelle résiduelle ne dépasse pas, selon la tranche d'imposition, la moitié du coût réel.

Les autorités suédoises ont tenté d'évaluer l'impact de ce système, en procédant à un *bench marking* avec les autres pays de la zone et en particulier la Finlande. Il ressort des études réalisées que l'avantage fiscal concédé aurait permis d'accroître le taux d'équipement des ménages de 15 points. Au total, le taux d'équipement des ménages est actuellement de 80 %.

Dans le cadre de la campagne électorale actuelle, il semble que cet avantage puisse être remis en cause.

Cet équipement des salariés a favorisé le développement du télétravail ; lequel a été encouragé par les entreprises et les administrations. En cohérence avec l'effort fait par les ménages pour s'équiper, on relève que les entreprises, si elles ont encouragé l'usage de l'ordinateur pour les motifs professionnels, ont également explicitement accepté son utilisation pour des usages privés.

L'ensemble de ces incitations a produit des effets positifs : en 2005, les salariés des entreprises employant plus de 500 personnes

travaillaient régulièrement hors des locaux de l'entreprise dans 90 % des entreprises, chiffre ramené à 30 % dans les PME de moins de 20 salariés. Les secteurs les plus en pointe sont la communication, les services financiers, les consultants... Au total, lorsque l'accord-cadre européen a été signé en 2002 pour favoriser le développement du télétravail, la Suède n'a eu qu'à décrire l'existant sans grands ajustements pour satisfaire aux exigences de cet accord.

Le succès du concept de travail mobile en Suède semble être la conséquence de la conjonction de plusieurs facteurs :

- dans une société où les différences sociales sont moins marquées qu'en France, l'usage de l'outil informatique a été conçu, dès l'origine, comme une chance pour permettre un développement harmonieux, en particulier pour concilier vie professionnelle et vie privée ;
- la confiance entre salariés et entreprises (maître mot des expériences de télétravail qui réussissent) est beaucoup plus développée en Suède, où la recherche du consensus fait partie des traditions sociales. Les syndicats se sont très tôt impliqués dans le processus de développement du télétravail ;
- les efforts faits par l'État en matière d'équipement des ménages et de couverture du pays par des infrastructures ont été très précoces. Aujourd'hui, 99 % du territoire est couvert par le téléphone mobile ;
- l'avènement du télétravail a été vécu à de nombreux niveaux des hiérarchies d'entreprises ou administratives comme une libération, permettant de mieux concilier vie professionnelle et vie privée. La mission est frappée du nombre de témoignages recueillis à tous les niveaux au cours des entretiens favorables à la déstructuration du temps social, à la succession d'activités enchevêtrant les univers public et privé jusqu'alors séparés.

Après quelques années d'augmentation rapide, le télétravail semble depuis 2002 remarquer le pas, dans le cadre de ce que l'on pourrait appeler une crise de croissance. Plusieurs éléments peuvent expliquer ce palier. Après une période d'engouement, les salariés se sont interrogés sur les avantages réels en termes de temps de travail et d'empiètement sur la vie privée. Des dérives ont en effet pu être constatées, d'autant plus faciles que l'accord-cadre européen n'a pas fait l'objet d'une négociation collective générale dans le secteur privé, mais que sa transposition a été laissée à l'appréciation des conventions collectives de branche ou d'entreprise, si bien que dans un certain nombre de cas, aucun texte n'a été pris. Il semble par ailleurs que le souhait des salariés de garder un contact étroit avec leur lieu de travail ait été sous-estimé. Enfin, force est de constater que tous les emplois ne peuvent entrer dans le cadre du télétravail.

C'est pourquoi une réflexion a été lancée. Les Suédois estiment que le concept même de télétravail commence à être dépassé et préfèrent utiliser le terme de travail flexible ou travail mobile. En effet, les dernières technologies, associées à un équipement du pays très développé permettent une nouvelle organisation de la vie et de la relation entre temps de travail et temps privé. L'émergence de périodes alternatives consacrées à chacune de ces deux sphères de la vie modifie radicalement l'organisation du travail. C'est en ce sens que les Suédois entendent mener les prochaines négociations collectives.

Le télétravail en Italie ¹

Aucune législation italienne ne régit le télétravail. L'approche sur ce thème a été exclusivement contractuelle au niveau d'entreprises, de secteurs ou de régions. Les partenaires sociaux italiens (Confindustria, CGIL, CISL et UIL) ont pris en charge une traduction commune de l'accord-cadre européen, finalement établie le 20 janvier 2004, pour l'intégrer dans le champ contractuel italien. Les pouvoirs publics ont mené quelques expériences dans les administrations.

Le télétravail n'a pas fait l'objet d'un encadrement législatif en Italie. La priorité du Gouvernement italien, durant la présidence du Conseil de Silvio Berlusconi ces trois dernières années, a porté, au travers de la loi du 30 octobre 2003, sur le développement et l'encadrement de la flexibilité du travail et la clarification des rapports de travail en particulier des co. co. co (contrat de collaboration continue), en introduisant le « contrat de projet » de nature clairement subordonnée, ce qui peut avoir des incidences indirectes sur le télétravail (voir ci-dessous en annexe une note sur un problème récent dans les Call Center).

On estimait le nombre de télétravailleurs en 2001 à 726 000 travailleurs (soit 3,6 % de la main-d'œuvre) et les prévisions données pour 2005 parlent de 1 500 000 télétravailleurs (soit 7,1 de la main-d'œuvre), dont 900 000 à domicile.

Seule une loi de juin 1998 dite « Bassanini Ter » sur la réforme de l'administration publique avait envisagé l'utilisation du télétravail dans l'administration, sous la forme d'une première expérience dans l'objectif de renforcer l'efficacité de l'organisation du travail.

La régulation du télétravail a donc été uniquement le fait de la négociation collective depuis 1994 où le premier accord a été conclu avec l'entreprise Saritel. Il y a actuellement une vingtaine d'accords recensés. Tous ces accords concernent des travailleurs « subordonnés » ayant clairement un contrat de travail avec l'entreprise qui les emploie, ce qui conduit à une égalité de traitement, dans des conditions spécifiques, avec les salariés de l'entreprise.

Différents cas de figure sont signalés pour l'exercice du télétravail, sauf le télétravail en Call Center que l'on considère comme des entreprises en tant que telles. Il faut d'ailleurs signaler le premier accord national signé le 2 mars 2004 réglementant les contrats de collaboration (co.co.co) en

(1) (Contribution : Ambassade de France en Italie / Conseiller pour les affaires sociales)

outsourcing dans les Call Center et qui intéresse 40 % des 10 000 personnes de ce secteur. Cet accord a été signé par Assocalcenter (association nationale des Call Center) et les confédérations syndicales (CGIL, CISL et UIL). Ce contrat présente un caractère novateur puisqu'il assure à des travailleurs, qui se trouvent dans une zone grise des relations de travail, de nouvelles garanties avec les éléments de flexibilité vitale à ce secteur. Ce contrat national des salariés des Call Center est valable jusqu'en 2005.

Les accords télétravail les plus étendus sont ceux conclus au niveau confédéral, d'une part au niveau du secteur privé comme celui du 17 juillet 2001 entre la CONFAPI (confédération italienne des petites et moyennes entreprises) et les trois confédérations syndicales italiennes (CGIL-CISL-UIL) et celui du 20 juin 1997 entre la Confcommercio (confédération patronale du commerce) et les trois fédérations nationales (FILCAMS-CGIL, FISASCAT-CISL et UILTUCS-UIL), mais aussi dans le secteur public comme l'accord du 21 juillet 1999 entre l'ARAN (Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni) et l'ensemble des syndicats (CGIL, CISL, UIL, CONFISAL, CISAL, CONFEDIR, RdB/CUB, CIDA, UGL, COSMED), qui concrétise la volonté exprimée dans la loi de 1998 (voir ci-dessus). Cet accord prévoit la mise en place d'un observatoire sur le télétravail pour collecter les données sur la mise en œuvre du télétravail, son impact sur l'organisation du travail et la vie des salariés, l'égalité des chances...

Ces accords concernent également des grands entreprises comme Telecom Italia et TIM, Seat, IBM, Zanussi, Digital, Dun & Bradstreet, IBM..., mais aussi des régions comme celui conclu entre l'association des petites et moyennes entreprises de la région de Modène et les secrétariats régionaux de la CIL, CISL et UIL.

L'accord le plus récent a été conclu en juillet 2003 entre la Poste et les trois fédérations syndicales concernées de CGIL, CISL et UIL.

Tous ces accords incluent la définition du télétravail, le statut des travailleurs, les circonstances dans lesquelles le télétravail peut se mettre en place et celles où il peut s'arrêter, les responsabilités en matière de santé et de sécurité, l'échelle de salaire, la réglementation des horaires et des heures supplémentaires, les dépenses pouvant être couvertes par les employeurs et les télétravailleurs, les dispositions sur les équipements et leur maintenance, les garanties d'accès à la formation et de déroulement de carrière, le droit syndical. Il faut souligner que les partenaires sociaux italiens ont su innover par rapport à la plupart des pays de l'UE avant la négociation européenne et que, dans ce sens, leurs acquis ont servi largement de référence pour les négociateurs européens.

Le problème de la transposition par les partenaires sociaux italiens de l'accord-cadre européen du 16 juillet 2002 selon la procédure de l'article 139 du traité n'a pas présenté de difficultés majeures. La première phase a consisté à faire une traduction conjointe, Confindustria, CGIL, CISL et UIL de l'accord-cadre européen. Cette traduction, qui a nécessité beaucoup de discussions « d'interprétation », a été conclue le 20 janvier 2004 et a permis de valider cet accord le 9 juin 2004 comme un accord national, avec la signature de vingt-et-une confédérations et fédérations patronales et par les trois confédérations syndicales.

Le télétravail aux États-Unis ¹

Données de cadrage générales

Le télétravail désigne toute forme de travail marchand accompli à domicile ou dans un autre lieu distinct de l'établissement pour lequel le travail est mené (« official duty station ») : autre établissement de l'entreprise, bureaux d'un client ou d'un fournisseur, centre de télétravail, hôtels et aéroports, voitures et trains etc. Il peut être le fait d'un salarié, d'un « independent contractor » (forme de travail salarié atypique propre aux États-Unis, malaisée à traduire en français, impliquant très fréquemment le recours au télétravail) ou d'un travailleur indépendant à son compte.

La plupart des acteurs et auteurs américains emploie indifféremment les termes « telework » ou « telecommuting » ou encore, plus rarement, « flexiplace ». Certains réservent le terme « telecommuting » au télétravail à domicile. Quelques-uns incluent dans la notion de télétravail le travail en réseau entre différents employés, à l'intérieur même de l'établissement dans lequel le travail est mené.

On sait que le télétravail à domicile s'est beaucoup développé aux États-Unis depuis plusieurs décades, en particulier au cours des dernières années. Mais les statistiques sont éparses, fragmentaires, fragiles et relativement rares. La source la plus globalisante et la plus fiable est l'« Interactive Consumer Survey » du Dieringer Research Group. La dernière livraison (sur la base d'un échantillon de personnes invitées à répondre à des questions fermées) porte sur le télétravail accompli par les 135 millions d'actifs américains en juillet-août 2005. 45 millions d'actifs avaient eu l'occasion de travailler depuis leur domicile, 26 millions depuis l'établissement d'un client ou un lieu de prospection des consommateurs, 21 millions depuis leur voiture, 16 millions depuis un lieu de vacances, 7 millions depuis un train ou un avion. Bien évidemment, ces ensembles se chevauchent. Les 45 millions de personnes ayant eu l'occasion de travailler depuis leur domicile avaient travaillé sur 3,4 sites en moyenne, y compris le lieu principal de leur activité.

(1) (Contribution : Ambassade de France aux États-Unis / Conseiller pour les affaires sociales)

Dans l'administration fédérale, la « General Services Administration » (GSA) estimait à 140 000 (sur un total de 1,7 millions de fonctionnaires) le nombre d'agents pratiquant le télétravail en 2004, un jour par semaine au moins, à partir de leur domicile, d'un centre de télétravail ou de tout autre site. Bien entendu, le télétravail est pratiqué dans toutes les administrations des États, comtés et municipalités. Mais il n'y a pas de données statistiques locales facilement accessibles et il n'existe pas de données récapitulatives agrégées.

Le télétravail dans l'entreprise

Le principal moteur du développement du télétravail est la recherche des gains de productivité : réduction des coûts de déplacement (notamment des temps de déplacement), réduction des coûts immobiliers, meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, réponse au meilleur coût aux obligations légales concernant l'emploi des personnes handicapées, etc.

En tout état de cause, l'entreprise doit veiller à la conformité de sa politique de travail avec les dispositions du « Fair Labor Standards Act » (FLSA), de l'« Americans with Disabilities Act » (ADA) et du « Family and Medical Leave Act » (FMLA).

La principale question à prendre en compte au regard du FLSA est celle des modalités de décompte, et de contrôle du décompte des heures télétravaillées, pour permettre, le cas échéant, le paiement des heures travaillées au tarif des heures supplémentaires. Cette question est réglée, soit dans le contrat écrit du salarié, quand un tel contrat existe, soit dans le règlement intérieur de l'entreprise, s'il y en a un, soit dans l'accord d'entreprise, si un syndicat est reconnu.

Pour ce qui concerne l'ADA, le télétravail constitue en soi un des moyens de satisfaire aux dispositions qui obligent l'employeur à procéder à un aménagement raisonnable du poste de travail d'une personne handicapée. Pour autant, il faut parfois prévoir au surplus un aménagement spécifique du poste de télétravail de la personne handicapée, généralement au domicile de cette dernière ou dans un centre de télétravail.

Le FMLA oblige l'employeur à satisfaire à la demande de congé (non rémunéré) d'un salarié pour raison médicale ou familiale, dans la limite de trois mois par an. De nombreuses dispositions réglementaires et jurisprudentielles précisent les conditions dans lesquelles un salarié peut prétendre à ce qui est en quelque sorte un congé à temps partiel, tout en continuant à télétravailler à domicile à temps partiel.

Par ailleurs, le télétravail a des incidences fiscales. La situation est relativement simple pour le télétravailleur à domicile, qui, pour ce qui concerne l'impôt sur le revenu fédéral, peut exclure certaines dépenses de l'assiette de son revenu imposable et bénéficie de divers abattements. En revanche, la situation est plus complexe pour les entreprises employant des télétravailleurs (à domicile ou autres) dans différents États. La législation

des taxes sur les ventes et des impôts sur les sociétés varie fortement d'un État à l'autre, et les risques de double-imposition sont fréquents. Il y a là un vaste champ ouvert à l'activité des conseils fiscaux, qui aident les entreprises à s'orienter aux mieux dans ce paysage fiscal.

Les politiques publiques en faveur du télétravail

L'exécutif a d'abord eu, en tant qu'employeur, les mêmes préoccupations d'amélioration de la productivité que le secteur privé. Dès 1990, la Maison Blanche et le GSA ont mis en place un « Federal Flexible Workplace Pilot Project ». Ce programme s'est enrichi au cours de la décennie ; depuis 2000 (Public Law 106-346), chaque agence fédérale (*i. e.* département ministériel ou autre agence) doit établir un règlement interne permettant à ses agents qui le souhaitent de pratiquer le télétravail. La mise en œuvre effective de ce règlement doit permettre d'offrir à chaque employé fédéral, pour autant que ce soit techniquement possible, une véritable possibilité de choix en faveur du télétravail. Le GSA estime que 74 des 86 agences fédérales avaient en 2004 un règlement et un plan de développement du télétravail pouvant être considérés comme conformes à l'intention du législateur, avec toutefois des performances inégales. Par ailleurs, depuis 2003, les agences fédérales doivent rendre compte au Congrès tous les six mois de la mise en œuvre de leur programme de télétravail.

Au cours des années quatre-vingt-dix, le télétravail est également devenu un instrument permettant de répondre à certaines préoccupations de protection de l'environnement. En substance, les amendements de 1990 et 1995 au « Clean Clear Act » obligent les États à mettre en place des plans d'amélioration de la qualité de l'air. La réduction du trafic automobile est l'un des principaux moyens d'action, notamment dans les zones les plus polluées où certaines entreprises sont désormais tenues d'établir des « Employee Commute Options » encourageant leurs salariés à utiliser les transports en commun, à recourir au covoiturage, à abandonner leur place de parking dans l'entreprise en échange d'une prime (« parking cash-out »), ou encore à télétravailler. Au surplus, la US Environmental Agency met en œuvre des programmes de soutien au développement des initiatives publiques ou privées pour encourager le télétravail.

Le « Transportation Equity Act for the 21st Century » de 1998 prévoit des avantages fiscaux pour les employeurs qui incitent leurs salariés à limiter l'usage de leur voiture.

À la suite des attentats du 11 septembre et de la gigantesque panne d'électricité ayant touché, en août 2003, plusieurs États américains et provinces canadiennes, le gouvernement fédéral a renforcé sa « Continuity of Operations Policy », qui oblige les agences à se doter de règles visant à assurer le maintien de leurs fonctions essentielles pendant une situation d'urgence, notamment en utilisant le télétravail.

Toutes les dispositions fédérales concernant le télétravail des agents, la protection de l'environnement, la réduction du trafic automobile et la continuité du service en situation de crise sont souvent transposées sous des formes voisines dans les États.

On sait que globalement, la politique de « continuité des opérations » n'a pas bien fonctionné, lors de la réponse des pouvoirs publics à l'ouragan Katrina. Certaines actions spécifiques ont pourtant un caractère exemplaire. Par exemple, quelques jours après la frappe de l'ouragan, le département du travail de Louisiane a été en mesure, grâce au télétravail des départements du travail de Californie et d'autres États, de traiter dans des délais à peine allongés un flux de demandes d'allocation-chômage multiplié par 10, à partir de demandes passées par téléphone pour 98 % des demandes. En partenariat avec le secteur bancaire, les allocations étaient versées sous forme de cartes de crédit chargées remises aux évacués bénéficiaires, sur les principaux sites d'évacuation.

Comme toute activité économique aux États-Unis, le développement du télétravail est essentiellement régulé par le marché. De temps à autre, la société civile fait pression, par l'intermédiaire des communautés et des lobbies, sur l'exécutif ou le législatif pour adopter ou corriger telle réglementation ou tel programme relatif au télétravail. Elle n'envoie pas à l'heure actuelle de signal audible exprimant une insatisfaction des règles et programmes actuels qui encadrent ou favorisent le télétravail. Elle n'incite pas non plus pour le moment à légiférer sur le télétravail ou à accroître la dépense publique en ce domaine.

Le télétravail au Japon ¹

Statistiques sur l'importance du télétravail dans le pays de résidence, ventilées par secteur d'activité et CSP

Il n'existe pas de données annuelles sur le télétravail et les informations sur le sujet restent limitées. Le ministère des Affaires intérieures (« Somusho »), le ministère de l'Économie (METI), le ministère du Travail, ainsi que le ministère du Territoire, des Infrastructures et des Transports ont confié à la Japan Telework Association la réalisation d'une étude triennale sur la situation du télétravail au Japon (dernières données publiées dans le Livre blanc 2003 ; le Livre blanc 2006 est en cours de conception et devrait paraître d'ici début 2007). Une enquête ponctuelle de la Japan Telework Association (réalisée de décembre 2005 à janvier 2006) note une augmentation significative du nombre, ainsi que du poids dans la population active des télétravailleurs par rapport à la statistique 2002 du Livre blanc 2003.

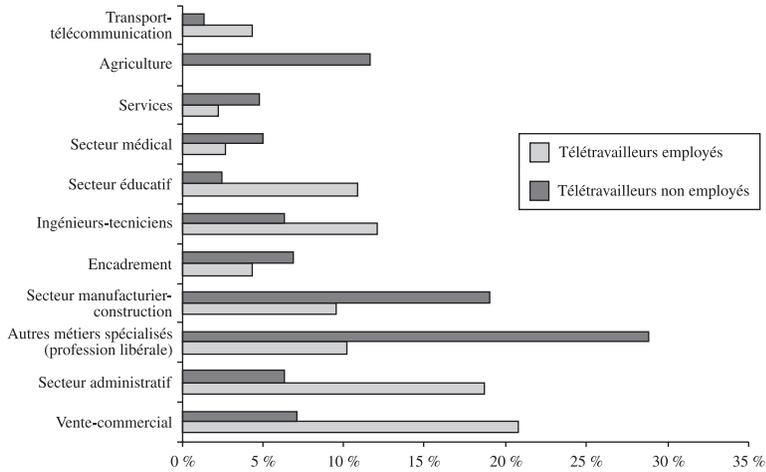
Nombre de télétravailleurs en 2002 et 2005 (millions de personnes)

		Télétravailleurs employés par une société	Télétravailleurs non salariés	Total	Part dans la population salariée	Part dans la population non salariée	Part dans le total
Données 2005	Nombre de personnes effectuant plus de 8 heures de télétravail par semaine	5,06	1,68	6,74	9,2%	16,5%	10,4%
	Nombre de personnes effectuant moins de 8 heures de télétravail par semaine	14,66	3,81	18,47	26,8%	37,5%	28,5%
	Nombre de télétravailleurs au sens large	19,72	5,49	25,21	36%	54%	38,9%
Données 2002	Nombre de personnes effectuant plus de 8 heures de télétravail par semaine	3,11	0,97	4,08	5,7%	8,2%	6,1%
	Nombre de personnes effectuant moins de 8 heures de télétravail par semaine	4,43	1,91	6,34	8%	16%	9,5%
	Nombre de télétravailleurs au sens large	7,54	2,88	10,42	13,7%	24,2%	15,6%

Source: Japan Telework Association

(1) (Contribution : Ambassade de France au Japon / Mission économique)

Les secteurs d'activités les plus concernés par le télétravail



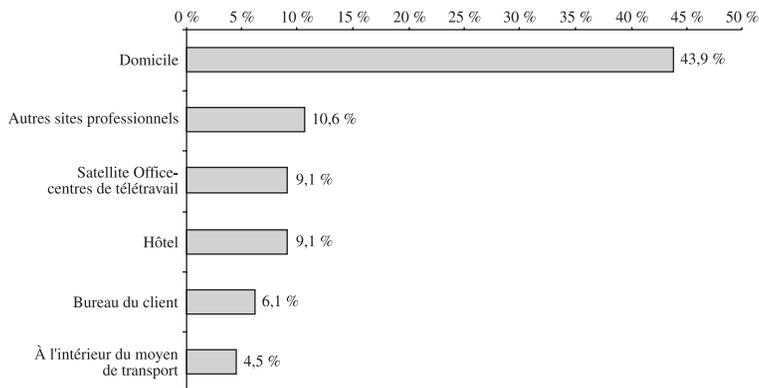
Source : Livre blanc 2003.

Statistiques sur les caractéristiques du travail et de l'emploi des télétravailleurs

Définition du télétravail selon le Somusho : « Méthode de travail qui, grâce à l'utilisation des moyens d'information et de télécommunication, n'est pas soumise à des conditions d'exercice liées au lieu et la durée du travail ».

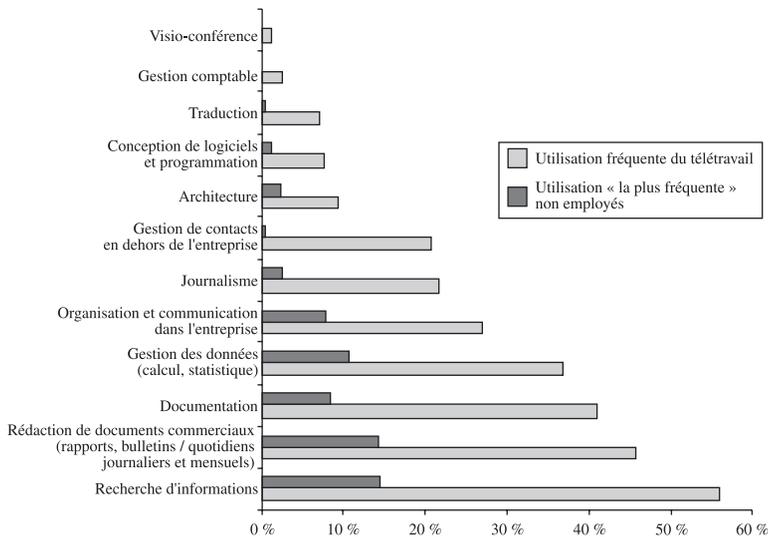
Comme en France, le télétravail s'exerce le plus souvent au domicile, mais aussi dans les « Satellite Offices » ou « Telework Center » (centres d'appels installés dans les régions ayant des salaires horaires inférieurs aux zones urbaines – île d'Okinawa notamment – et structures implantées à proximité du domicile), ou encore sous forme de « Mobile work » (de manière itinérante grâce à l'utilisation des outils informatiques et de communication adéquats).

Lieux utilisés par les télétravailleurs employés



Source : Japan Telework Association

Activités et tâches effectuées en télétravail



Statistiques sur le télétravail dans le secteur public (au sens large y compris les collectivités locales et le secteur parapublic)

Pas de données. Selon nos interlocuteurs au sein de la Japan Telework Association, certains ministères pilotent (depuis l'exercice budgétaire 2004) des programmes d'expérimentation visant à introduire le travail à domicile (installation de moyens de communication au domicile du fonctionnaire ; vérification effectuée par webcams), qui ne concerneraient cependant que trois à quatre personnes par ministère.

Données sur le télé-enseignement (chiffres et concepts)

Les écoles publiques disposent en moyenne de 43,2 ordinateurs par établissement. Le nombre moyen d'élèves par ordinateur est de 8,1. 44,3 % des salles d'enseignement de ces écoles sont reliés en infrastructures LAN (95,9 % des salles d'ordinateurs). 99,9 % des écoles publiques sont reliées par Internet (81,7 % des écoles sont reliées par Internet à haut-débit). 68 % des professeurs d'écoles publiques ont la capacité d'enseigner via les ordinateurs.

18,6 % des universités publiques et 20,9 % des universités privées dispensent des cours au moyen d'Internet. 36,3 % de ces établissements ont introduit la méthode d'enseignement dite « e-learning » (mise à disposition de cours et enseignement aux moyens des technologies de l'information ; diffusion de cours à destination d'étudiants géographiquement éloignés ; méthode d'enseignement également utilisée par les entreprises dans le cadre de formations internes).

L'amélioration des technologies de communication (banalisation des infrastructures Internet à haut-débit) favorise le développement et l'introduction du télé-enseignement dans le milieu de l'enseignement. L'enseignement privé (y compris les établissements spécialisés dans l'apprentissage de langues étrangères ou dans les cours de soutien, qui sont des intervenants significatifs au Japon) a été le moteur de ce développement.

La particularité du télé-enseignement japonais réside cependant dans la mise en place, dès 1983, d'une université (« the University of the air » : <http://www.u-air.ac.jp/eng/index.html>) spécialisée dans la diffusion de cours et d'enseignement par ondes hertziennes, radios et satellites. L'établissement délivre des diplômes équivalant à des bac+4 reconnus par l'État. Environ 90 000 personnes sont enregistrées dans l'établissement.

Données sur la télé-médecine (chiffres et concepts)

Une étude du ministère du Travail et de la Santé (« Recherche sur la situation de la télé-médecine ») a relevé 288 projets bénéficiant de subventions publiques liés aux activités de télé-médecine. Ces projets concernent les établissements hospitaliers (70,5 % des projets) et des organismes publics (76 % des projets) ; les principales tâches médicales effectuées sont constituées par l'envoi d'images radiologiques à un spécialiste, les consultations adressées à un spécialiste et le suivi médical à domicile.

	1997	2003	Évolution (%)
Télédiagnostic à partir d'images envoyées	73	99	136
Télédiagnostic de pathologies	20	66	330
Soins à domicile	25	94	376
Soins ophtalmologiques	5	10	200
Soins dentaires	3	0	-
Autres	25	19	-
Total	151	288	191

Environnement réglementaire

– Des ajustements réglementaires ont été faits, afin de favoriser le développement de séminaires (pour assurer la promotion du télétravail ou présenter des études de cas), conception de brochures et de guides destinés aux entreprises souhaitant introduire le télétravail.

– Recherche dans le domaine des systèmes d'information et de télécommunication contribuant à la rationalisation et au bon fonctionnement du télétravail : rapport demandé au ministre des Affaires intérieures sur les systèmes favorisant une gestion efficace, rationnelle, ainsi qu'une adoption de la méthode du télétravail dans les entreprises ; définition de mesures de soutien aux entreprises investissant dans des infrastructures facilitant le télétravail.

– Mise en place d'un environnement propice au développement du télétravail dans le secteur public : définition par chaque administration centrale de la population qui pourrait être concernée par la mesure ; mise en place d'une cellule chargée de préparer l'introduction du télétravail ; introduction à titre expérimental du télétravail dans certains ministères ; établissement d'un calendrier pour la mise en place du télétravail au sein de chaque ministère. Le résultat de ces actions sera analysé à la fin de l'exercice budgétaire 2006 et des mesures opérationnelles seront alors définies conjointement par la NPA (National Personnel Authority : organe chargé de la gestion des fonctionnaires des administrations centrales) et le ministère des Affaires intérieures, en vue notamment d'adapter l'environnement réglementaire pour favoriser le développement du télétravail dans le secteur public.

Les télétravailleurs bénéficient-ils d'un statut particulier ou de protections spécifiques en termes de droit du travail ?

Pas de statut particulier.

Des politiques particulières ont-elles été menées, afin de favoriser le télétravail dans les cas suivants ?

1. Travailleurs handicapés.
2. Chargé(e)s de famille.
3. Travailleurs âgés.
4. Réadaptation professionnelle.
5. Regroupement familial pour les fonctionnaires dont le conjoint est muté.
6. Maintien d'une présence de service public dans des zones mal desservies.
7. Ordre de confinement en situation de crise ou d'accident.

Il n'existe pas de politiques qui visent à favoriser particulièrement le télétravail au sein d'une catégorie de travailleurs. Néanmoins, les représentants de la Japan Telework Association soulignent que le télétravail est souvent considéré comme une solution pour l'insertion de certaines

catégories de personnes (personnes handicapées, femmes, personnes âgées). S'agissant des personnes âgées, la réforme de la loi relative à la « stabilité de l'emploi des seniors »¹ pourrait encourager le développement du télétravail au sein des entreprises japonaises.

Le télétravail a-t-il eu un impact en termes de politique d'aménagement du territoire en particulier dans les zones dévitalisées ?

À défaut d'études sur le sujet, il est difficile de démontrer l'impact du télétravail dans l'aménagement du territoire. Le développement des infrastructures de communication a permis un développement significatif de centres d'appel dans des zones économiquement peu favorisées (Okinawa, région du Tohoku, région d'Hokuriku), où les salaires horaires sont inférieurs à ceux appliqués dans les zones urbaines.

Avis du poste sur l'efficacité réelle de ces télétravaux ? Si oui lesquels ?

La législation en matière de travail est fixée par la Basic labor law, mais la notion de travail à domicile n'est pas réglementée par ce texte. Face à cette carence réglementaire, le ministère du Travail a rendu publiques des lignes directrices, qui permettent aux télétravailleurs de bénéficier des dispositions prévues dans la loi mentionnée précédemment, mais également des législations relatives au salaire minimum, aux accidents de travail et à la santé – sécurité du travail. Le document publié par le ministère précise notamment qu'il doit être fait mention dans le contrat de travail que le lieu de travail de l'employé concerné est le domicile de celui-ci, et que l'article 38 de la Basic labor law relatif à la définition des heures de travail effectuées en dehors des bureaux trouve à s'appliquer. Le document indique plus particulièrement que les appareils de télécommunication nécessaires à l'activité du travailleur à domicile ne doivent pas être configurés de sorte que l'employeur puisse, à son initiative, mettre ces outils en ligne de façon permanente.

Des politiques publiques ont-elles été développées, afin de favoriser le développement du télétravail ? Si oui lesquelles ?

Dans le cadre de la « New IT Reform Strategy » lancée par l'IT Strategic Headquarters² en janvier 2006, les autorités japonaises ont fixé

(1) Entrée en vigueur dès décembre 2004, dans des entreprises où l'âge de la retraite prévu par la réglementation intérieure est généralement inférieur à l'âge légal, la réforme oblige dorénavant l'employeur à adopter certaines mesures, qui visent à prolonger l'emploi des personnes âgées dans les entreprises.

(2) Conseil dépendant du cabinet du Premier ministre, présidé par le Premier ministre et composé des principaux ministres et d'experts issus du monde académique et des affaires, qui est chargé de promouvoir des mesures destinées à la formation d'une « advanced information and telecommunications network society ».

pour objectif que le nombre de télétravailleurs représente 20 % de la population employée d'ici 2010. Les principales mesures envisagées par le gouvernement pour promouvoir le développement du télétravail sont les suivantes : partenariat secteur public et privé, par la mise en place d'un forum pour le développement du télétravail chargé de la réalisation de symposiums et d'activités de conseils de recherche et de promotion, notamment dans le domaine de la création de concepts et de modèles adaptables aux particularités de l'environnement social japonais (vieillesse, travail des femmes ; modèle permettant à un groupe d'entreprises de bénéficier ensemble de structures destinées au télétravail) ; organisation politiques.

Le développement du télétravail au Japon répond sans doute davantage au souci des entreprises japonaises d'accroître la flexibilité de l'emploi, dans une période marquée, jusqu'à la consolidation de la reprise économique japonaise à partir de la fin de l'année 2004, par une forte volonté de réduction des sureffectifs, qu'à des incitations, d'ailleurs jusqu'à maintenant peu nombreuses, mises en place par les pouvoirs publics.

Le télétravail en Espagne ¹

Définition du télétravail

Les progrès de la technologie (particulièrement le développement d'Internet) facilitent le télétravail, qui améliore la flexibilité des modes de travail pour employeurs et employés. Le télétravail fait partie des changements fondamentaux qui caractérisent les marchés du travail dans les sociétés développées post-industrielles.

Le télétravail n'est pas un concept juridique : il n'existe pas de définition juridique du télétravail en Espagne. S'agissant d'un phénomène récent, il n'existe pas encore de jurisprudence en la matière.

Le télétravail est une modalité de prestations de services. Il s'agit d'une forme flexible d'organisation du travail, qui consiste en l'exécution de l'activité professionnelle du travailleur hors de l'entreprise durant une importante partie des horaires de travail. Le télétravail implique l'utilisation d'outils informatiques et de télécommunication (Internet, Intranet, téléphone, fax...) nécessaires pour le contact entre le télétravailleur et l'entreprise.

Le télétravail comporte plusieurs aspects :

- les télécentres, qui sont des lieux de travail hors de l'entreprise, dotés d'installations informatiques et de télécommunication. Le télétravailleur ne se déplace pas au siège de l'entreprise ;
- le travail à domicile (il s'agit de la forme la plus commune de télétravail) ;
- le travail mobile, qui se caractérise par le fait que le télétravailleur ne dispose d'aucun poste de travail déterminé, en raison des changements fréquents des lieux de travail. Comme exemple, nous pouvons citer les consultants et agents d'assurance, qui travaillent depuis la société de leurs clients.

La situation juridique des télétravailleurs

Il n'existe pas de réglementation particulière des télétravailleurs : lorsque l'on veut déterminer le statut juridique des télétravailleurs, on doit se rabattre sur des catégories juridiques existantes. Ainsi, les télétravailleurs sont salariés ou indépendants.

(1) (Contribution : Ambassade de France en Espagne / Conseiller social)

Les télétravailleurs/salariés doivent bénéficier de tous les droits collectifs tels que la liberté d'association, le droit de grève... En fait, très peu de conventions collectives portent sur le télétravail.

Concernant la durée du travail, il est difficile de la vérifier. La combinaison télétravail et horaires pose également le problème de la définition d'accident du travail et de maladie professionnelle : se sont-ils produits en raison du travail ? Se sont-ils produits au travail ?

Le contrôle de l'employeur est difficile, en raison du droit au respect de la vie privée. En effet, beaucoup de télétravailleurs exécutent tout ou partie de leur travail à domicile : il peut donc y avoir chevauchement du travail et de la vie privée, du lieu de travail et du domicile.

Évolution du télétravail espagnol

L'Espagne possède le taux de télétravailleurs le plus bas dans l'Union européenne : il est de 2,8 %, alors que la moyenne européenne s'élève à 6,6 %. Une étude réalisée en 1996 explique cet écart par la résistance des chefs d'entreprise, qui pensent perdre le contrôle sur les employés avec cette nouvelle modalité de travail.

Un accord-cadre européen sur le télétravail signé à Bruxelles le 16 juillet 2002 encourage la mise en œuvre du télétravail salarié.

Dans cette optique, en novembre 2005, l'UGT (Union générale des travailleurs) a mis en place avec le ministère de l'Administration publique, un programme d'essai de télétravail concernant trente fonctionnaires.

Le programme d'essai a duré quatre-vingt-dix jours avec la collaboration de trente employés, qui s'étaient portés volontaires pour y participer. Les participants combinaient des heures au poste de travail avec des heures de travail effectuées à domicile, où ils disposaient d'un ordinateur avec connexion Internet, afin de rester en contact avec leurs supérieurs.

Selon les informations des experts, la productivité a été maintenue ou même accrue.

Parmi les conclusions qui se dégagent de cette étude, on note que 77 % des fonctionnaires participants considèrent que le télétravail leur a permis de mieux profiter de leur temps pour s'occuper de leurs responsabilités familiales et 54 % estiment que cette formule a réduit leur niveau de stress.

Cette formule est proposée comme un moyen de concilier vie professionnelle et vie familiale.

Le ministre des Administrations publiques, Jordi Sevilla, a annoncé le 16 mai qu'il allait proposer aux syndicats l'élaboration d'un décret pour étendre le télétravail à l'administration générale de l'État, suite aux résultats positifs obtenus par le programme pilote réalisé ces derniers mois dans les services centraux de son ministère.

Le télétravail pourrait concerner 150 000 personnes dans l'administration publique.

Forum des droits sur l'Internet ¹

Le Forum des droits sur l'Internet a été mandaté, fin juillet 2003, par le ministre des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité, pour analyser les différentes formes de télétravail, mesurer leur impact et contribuer ainsi au développement d'un droit conventionnel adapté.

La recommandation sur le télétravail publiée en novembre 2004 est le fruit d'un an de travaux d'un groupe de travail interdisciplinaire, constitué de juristes, de sociologues, de praticiens du télétravail, de représentants des administrations concernées et de membres du Forum. Les partenaires sociaux ont été étroitement associés aux travaux et les internautes ont été impliqués par le biais d'un appel à témoignages sur le site Internet du Forum.

Les principales propositions du Forum des droits sur l'Internet ont été reprises dans le cadre du projet d'accord national interprofessionnel conclu par les partenaires sociaux le 19 juillet 2005, qui transposait l'accord-cadre européen :

- la définition du télétravail qui inclut le télétravail des salariés « nomades » et les formes de télétravail en alternance ;
- la formalisation de la mise en télétravail par un avenant au contrat de travail ;
- la période d'adaptation qui doit être prévue lors de la mise en télétravail ;
- les plages horaires d'accessibilité ;
- la prise en charge des coûts ;
- la consultation systématique des instances représentatives du personnel ;
- l'inscription des télétravailleurs sur le registre unique du personnel ².

Depuis la conclusion de l'accord-cadre, la question du télétravail n'a guère été débattue. Le Forum des droits sur l'Internet se réjouit qu'une mission parlementaire soit consacrée à ce sujet et permette de dresser un bilan des actions entreprises et restant à mener.

(1) (Contribution : Forum des droits sur l'Internet)

(2) Le Forum avait recommandé la modification de l'article R. 620-3 du Code du travail pour y faire expressément mention du télétravail.

Au-delà de la recommandation du Forum des droits sur l'Internet, de nombreuses questions restent en suspens :

- le télétravail dans la fonction publique n'a fait l'objet d'aucune réflexion d'ensemble. Le phénomène semble n'être ni quantifié, ni régulé. Le guide d'information sur le télétravail, élaboré par la DGAFP pourrait être un premier support de travail (sous réserve d'actualisation) ;
- l'émergence de risques d'épidémies ou de catastrophes de grande ampleur fait apparaître la question du recours massif au télétravail en situation d'urgence. Les grandes entreprises doivent être incitées à préparer de telles hypothèses ;
- enfin, il reste à évaluer les pratiques au sein des entreprises et les dispositifs mis en œuvre pour faciliter la mise en télétravail (par exemple les télécentres ¹⁾). La désignation d'un organe de référence, chargé de mesurer et de coordonner les efforts publics et privés en matière de télétravail et de promouvoir l'utilisation des technologies de communication dans la relation de travail, est une piste à envisager.

Si nombre de recommandations du Forum des droits sur l'Internet ont été reprises dans l'accord interprofessionnel du 19 juillet 2005, le Forum tient également à rappeler les recommandations non encore mises en œuvre.

Le Forum des droits sur l'Internet recommandait notamment :

- qu'une présomption d'accident du travail soit instaurée, lorsque la situation de télétravail a été formalisée par le contrat de travail, et que l'accident survient au domicile dans le cadre de la réalisation de ses missions et pendant la période d'exécution de la charge de travail ;
- que l'employeur procède à une démarche d'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des télétravailleurs avec l'aide de l'intervenant, en prévention des risques professionnels et les conseils du médecin du travail ;
- que l'employeur assure une information sur l'ergonomie du poste de travail, sur l'hygiène, la sécurité et les risques inhérents aux situations de travail rencontrées ;
- que le salarié bénéficie, avec son accord, d'une visite d'un intervenant en prévention des risques professionnels, dans le cadre de la démarche d'évaluation des risques au travail ;
- que le télétravailleur puisse se faire assister, notamment sur le plan des règles d'ergonomie, pour l'installation de son bureau ;
- que les frais de l'entreprise liés à la mise en place de l'équipement du télétravailleur soient clairement désignés dans le code général des impôts comme des charges de l'entreprise déductibles de l'impôt sur les sociétés, dès lors que ces frais sont prévus dans le contrat de travail ;
- que les entreprises employant des télétravailleurs profitent d'une diminution de la taxe versement transport, leurs salariés contribuant moins à l'engorgement des infrastructures de transport ;

(1) Le réseau national des télécentres a relayé l'appel à projets de la DATAR. Depuis, aucune statistique quantitative ou qualitative n'a été communiquée sur l'efficacité de cette politique publique d'accompagnement du télétravail.

- que les entreprises qui emploient des télétravailleurs à domicile bénéficient d'une diminution des cotisations accident du travail, par le biais d'un système dégressif de taux de cotisation ;
- que toute mise en place d'un projet de télétravail soit considérée comme un « projet important » au sens de l'article L. 432-2 alinéa 2 du Code du travail et que, dès lors, le comité d'entreprise ou les délégués du personnel soient consultés. À cette fin, le Forum recommande que ledit article soit complété pour qu'il y soit clairement fait mention du terme « télétravail » ;
- que le télétravail fasse l'objet d'un *item* particulier (nombre et caractéristiques des télétravailleurs) au bilan social ou au bilan de responsabilité sociale de l'entreprise (annexe du décret et arrêtés du 8 décembre 1977) ;
- que soient élaborés des accords d'entreprise portant sur l'utilisation par les représentants du personnel des moyens de communication électronique de l'entreprise (Intranets et messagerie électronique) avec les télétravailleurs ;
- que les représentants du personnel disposent, pour les télétravailleurs qui n'y sont pas opposés, de toutes les informations nécessaires au bon exercice de leur fonction (adresse, courriel...) ;
- que les délégués du personnel puissent avoir la possibilité de rencontrer les télétravailleurs qui le souhaitent sur leur lieu d'exercice. Pour ce faire, il conviendrait que les partenaires sociaux portent leurs réflexions sur la possibilité de prévoir des moyens spécifiques (crédit d'heures, frais de déplacements, connaissance effective des heures de présence des télétravailleurs dans les locaux de l'entreprise...) permettant aux délégués de favoriser les contacts avec les télétravailleurs ;
- que les télétravailleurs soient informés par voie électronique des possibilités de formation professionnelle qui leur sont ouvertes, soit sur l'Intranet de l'entreprise, soit par le biais de la messagerie électronique ;
- que l'accès des télétravailleurs à la formation professionnelle puisse faire l'objet d'une information au bilan social et devrait être mentionné dans le bilan de responsabilité sociale de l'entreprise ;
- que la formation des télétravailleurs soit facilitée et renforcée par le développement de la formation à distance par Internet et, à cet effet, intégrée dans des programmes de « e-learning » ;
- qu'un « quota » de formation au télétravail puisse être intégré dans le 1 % formation pour les entreprises qui pratiquent ce mode d'organisation. Ce quota pourrait constituer une rubrique de l'accord d'entreprise sur le télétravail ;
- que le PCIE (passeport de compétences informatique européen) puisse être adopté comme outil d'évaluation des compétences informatiques du télétravailleur, pour déterminer la nature de ses besoins en formation dans le domaine informatique ;
- que les managers reçoivent une formation spécifique au développement du télétravail de leurs collaborateurs et au management à distance ;
- que les partenaires sociaux, dans le cadre des négociations relatives à la mise en place des conventions de forfait, précisent les modalités d'application des textes existants aux télétravailleurs non cadres, qui disposent d'une réelle autonomie ;
- que les pouvoirs publics lancent des études permettant de mieux connaître la réalité du télétravail en France. Ces études permettraient un recensement statistique exhaustif sur le télétravail en France, afin de

disposer d'indicateurs précis sur les effets réels du télétravail sur les conditions de travail et de vie.

Le Forum se proposait enfin d'accompagner cette initiative publique en élaborant un guide pratique sur le télétravail à destination des entreprises et des salariés. Ce guide servirait de mode d'emploi pour la mise en télétravail (informations juridiques, ergonomiques, fiscales, etc.). Il pourrait être diffusé sur tous les sites Internet publics et dans les espaces publics numériques.

Synthèse du rapport des partenaires sociaux européens sur la mise en œuvre de l'accord de cadrage européen concernant le télétravail ¹

L'accord rappelle que les télétravailleurs bénéficient de la même protection sociale que ceux travaillant sur un lieu de travail traditionnel. Selon des estimations datant de 2002, 4,5 M de travailleurs européens pratiquent ce genre d'emploi, mais la variation de la proportion du télétravail entre les États est très variable : 8 % en Grande-Bretagne et aux Pays-Bas, 5 % en Espagne, en Allemagne et en France et 2 % en Hongrie et République Tchèque (la proportion de télétravailleurs dans les nouveaux États-membres étant faible).

Cet accord a d'ores et déjà été totalement mis en œuvre dans la plupart des pays européens mais partiellement seulement dans un certain nombre de pays tels que l'Autriche, la République Tchèque ou la Slovaquie. Cette application a parfois entraîné des modifications de la législation des États-membres, en Grande-Bretagne par exemple, mais l'adoption n'a pas semblé poser de problèmes majeurs.

Le CES définit le télétravail comme suit : « le télétravail est une forme d'organisation et/ou d'exercice d'un emploi, usant des nouvelles technologies de l'information, dans un contexte d'emploi contractuel où le travail, pouvant aussi bien être effectué dans les locaux de l'entreprise, est pratiqué à l'extérieur de ces locaux de façon récurrente. Cette définition constitue la base de travail des partenaires européens. Mais des variantes existent dans différents pays : en France, la notion de télétravailleurs comprend les travailleurs nomades. En Italie, il existe deux types de télétravailleurs : ceux travaillant à domicile et ceux travaillant à distance. »

(1) La synthèse en français n'est pas la traduction mot pour mot du rapport. Source : RP de la France auprès de l'UE.

Principaux objets de débat concernant l'application de l'accord-cadre

L'accord comporte plusieurs points que les partenaires sociaux des différents pays ont appliqués de plusieurs manières selon la situation nationale.

1) Le caractère volontaire du télétravail : le télétravail est volontaire pour le travailleur et l'employeur concernés. Le télétravail peut faire partie du descriptif initial du travailleur ou on peut s'y engager volontairement par la suite. Dans les deux cas, et conformément à la directive 91/533/CEE, l'employeur fournit au télétravailleur les informations écrites pertinentes.

En France, Belgique ou Pologne, le statut de télétravailleur doit être spécifié dans le contrat de travail. En cas de passage d'un travail dans les locaux de l'entreprise à celui de télétravailleur, une période d'adaptation est prévue dans la législation française. Après la fin de cette période, le retour au sein de l'entreprise est conditionné par un accord employeur/employé. Si le télétravailleur souhaite revenir dans les locaux de l'entreprise, il a la priorité sur tous les postes vacants.

En Angleterre, les employeurs sont obligés de spécifier le statut du télétravailleur par une déclaration écrite, sous un mois lorsqu'il change de statut au sein de l'entreprise, et sous deux mois s'il est recruté. La réversibilité du statut de télétravailleur est sujette à accord individuel bipartite.

En Belgique, un accord individuel doit être rédigé entre le télétravailleur et son employeur. Il doit inclure la fréquence du télétravail, quand le télétravailleur peut demander une assistance technique, la façon dont l'employeur couvre les coûts d'équipement et de maintenance, les périodes durant lesquelles l'employé peut être contacté et par quels moyens. Si aucun accord écrit n'existe, l'employé a le droit de venir travailler dans les locaux de l'entreprise.

Au Luxembourg, un accord écrit doit également être rédigé, mais il est cette fois plus exigeant. Il doit y être mentionné l'endroit où l'employé travaille, les tâches qu'il doit y accomplir, la classification du travailleur dans la grille des conventions collectives, les jours et heures où il peut être contacté par son employeur, la description du matériel fourni et installé par l'employeur, des informations concernant les assurances contractées par l'employeur pour garantir l'équipement en cas de vol, incendie... La durée de la période d'adaptation est définie par les deux parties et peut aller de trois à douze mois.

En Pologne, un document doit être rédigé pour indiquer les horaires, les règles d'envoi en mission de l'employé, la forme et la manière par lesquelles l'employeur peut assigner des tâches à l'employé. La période d'adaptation est de trois mois durant lesquels l'arrêt unilatéral du télétravail est possible.

2) Les conditions d'emploi : les télétravailleurs bénéficient des mêmes droits que les travailleurs comparables dans les locaux de l'entreprise. Ces droits sont garantis par la législation et les conventions collectives applicables. Pour tenir compte des particularités, des accords spécifiques peuvent être nécessaires.

Ce principe a été transposé tel quel dans tous les États-membres.

En FR, la convention collective stipule que la charge de travail, les normes de production et les critères de résultats doivent être les mêmes pour les télétravailleurs comme pour les autres.

3) La protection des données : il incombe à l'employeur de prendre les mesures nécessaires pour assurer la protection des données utilisées et traitées par le télétravailleur à des fins professionnelles. L'employeur informe le télétravailleur de toute restriction à l'usage des équipements et des sanctions en cas de non-respect.

La plupart des partenaires sociaux des États-membres font référence à l'application aux télétravailleurs des règles de protection nationale des données.

FR : CNIL ; IT : code de la protection des données personnelles et code de la confidentialité.

PL : obligation pour l'employeur de produire une politique concernant la protection des données dans son entreprise et donc d'établir une responsabilité correspondante pour ses employés.

IE : éléments auxquels on doit faire attention : la perte de documents confidentiels, la fermeture sécurisée du bureau à domicile/de l'ordinateur, procédures de vérification des antivirus et accords de non-divulgateion.

4) Le domaine de la vie privée : l'employeur respecte la vie privée du télétravailleur. Si un moyen de surveillance est mis en place, il doit être proportionné à l'objectif et introduit conformément à la directive 90/270 relative aux écrans de visualisation.

Appliqué dans tous les États-membres sans difficulté.

5) Les équipements pour l'activité : en règle générale, l'employeur est chargé de fournir, d'installer et d'entretenir les équipements nécessaires au télétravail régulier, sauf si le télétravailleur utilise son propre équipement. L'employeur a la responsabilité, conformément à la législation nationale et aux conventions collectives, en ce qui concerne les coûts liés à la perte ou à l'endommagement des équipements et des données utilisées par le télétravailleur.

Plusieurs pays comme BE ou DE ont adopté le fait que l'employeur soit tenu de fournir entièrement le matériel utilisé par le télétravailleur. En ce qui concerne les coûts de télécommunication (téléphone et Internet) ; la plupart des États-membres ont conclu que l'employeur devait fournir une compensation financière en réponse aux coûts occasionnés.

HU : plus nuancée, la responsabilité de fournir l'équipement doit être le résultat d'un accord employeur/employé. S'il n'y a pas accord, l'employeur prend la responsabilité de la fourniture.

FR : responsabilité de l'employeur de fournir, installer et s'occuper de la maintenance de l'équipement. Elle est sujette à la conformité de l'électricité et de l'espace de travail au sein de l'habitat de l'employé.

LU : responsabilité de l'employeur de vérifier la conformité de l'installation électrique et de l'espace de travail de son employé.

PL : le travailleur utilise son propre équipement en échange d'une indemnisation et d'une totale couverture des coûts de maintenance, de réparation et d'installation.

BE : coûts supportés par l'employeur calculés *a priori* proportionnellement à la quantité de télétravail fourni ou suivant une allocation mensuelle précisée dans l'accord bipartite. En cas de panne, responsabilités respectives définies, devoir d'information de l'employeur de façon immédiate qui, en retour doit continuer à payer son employé, jusqu'au remplacement de l'équipement par l'employeur.

6) La santé et la sécurité : l'employeur est le responsable de la protection de la santé et de la sécurité professionnelles du télétravailleur conformément à la directive 89/391, ainsi qu'aux directives particulières, législations nationales et conventions collectives pertinentes. Afin de vérifier l'application correcte des dispositions applicables en matière de santé et de sécurité, l'employeur, les représentants des travailleurs et/ou les autorités compétentes ont accès au lieu du télétravail, dans les limites des législations et conventions collectives nationales. Si le télétravailleur travaille à domicile, cet accès est soumis à une notification préalable et à son accord. Le télétravailleur est autorisé à demander une visite d'inspection.

UK, IE : évaluation des risques pour la santé et la sécurité par l'employeur, notamment concernant la dangerosité de l'installation électrique, la vue du télétravailleur et des mesures spéciales concernant les parturientes et autres néo-mères.

PL : entraînement à la santé/sécurité avant de commencer le télétravail, en particulier en ce qui concerne les équipements pouvant détériorer la vue. Mais les règles générales de santé/sécurité ne s'appliquent pas au télétravailleur, si son lieu de travail est son domicile.

7) L'organisation du travail : dans le cadre de la législation, des conventions collectives et règles d'entreprise applicables, le télétravailleur gère l'organisation de son temps de travail. La charge de travail et les critères de résultats du télétravailleur sont équivalents à ceux de travailleurs comparables dans les locaux de l'employeur.

Souci dans de nombreux pays de ne pas marginaliser le télétravailleur du reste de la masse salariale.

FR : réunions d'évaluation similaires à celles des employés travaillant dans les locaux de l'entreprise.

LU : employeur et travailleur doivent s'accorder sur la façon de comptabiliser les heures supplémentaires.

IE : obligation d'inclure des mécanismes pour éviter une charge de travail injuste pour les télétravailleurs.

8) La formation des télétravailleurs : les télétravailleurs ont le même accès à la formation et aux possibilités de carrière que des travailleurs comparables qui travaillent dans les locaux de l'employeur, et sont soumis aux mêmes politiques d'évaluation que ces autres travailleurs. Les télétravailleurs reçoivent une formation appropriée, ciblée sur les équipements techniques à leur disposition et sur les caractéristiques de cette forme d'organisation du travail.

Dans la plupart des pays, cette mesure a été mise en place sans plus de précisions.

UK : formation spécifique du télétravailleur pour mobiliser au maximum des compétences liées à son emploi, des formations à l'informatique et aux méthodes de communication, ainsi que le développement d'aptitude au « self-management » (aménagement du temps de travail notamment).

DE : le retard dans la formation du télétravailleur par rapport à ses collègues travaillant dans les locaux de l'entreprise n'est pas envisageable.

9) Les droits collectifs des télétravailleurs : les télétravailleurs ont les mêmes droits collectifs que les travailleurs dans les locaux de l'entreprise. Il n'est pas fait obstacle à la communication avec les représentants des travailleurs.

Pas d'application spécifique à certains États-membres, cette mesure n'a pas été aménagée ou renforcée dans sa phase d'application.

10) Mise en œuvre et suivi : le présent accord-cadre européen sera mis en œuvre dans les trois ans suivant la date de signature par les membres de l'UNICE/UEAPME, du CEEP et du CES (et du comité de liaison EUROCADRES/CEC). Les organisations membres feront rapport sur la mise en œuvre de cet accord à un groupe *ad hoc* créé par les parties signataires, sous la responsabilité du comité du dialogue social. Dans les quatre ans suivant la date de signature de cet accord, ce groupe *ad hoc* préparera un rapport conjoint sur les actions de mise en œuvre prises. Les parties signataires passeront en revue l'accord cinq ans après la signature, si l'une des parties signataires le demande.

Dans presque tous les pays, l'accent a été mis sur le fait que le télétravail est un phénomène en développement et qu'il sera par conséquent difficile de l'évaluer sur une si courte période suivant l'adoption de l'accord.

Méthode d'application de l'accord-cadre dans les différents pays européens

Accords entre partenaires sociaux

FI : accord entre partenaires sociaux des secteurs public et privé recommandant de prendre en compte le télétravail dans les négociations collectives, conformité avec la législation nationale autant qu'avec celle européenne. Pas d'accord sectoriel pour le moment.

ES : accord incorporant le télétravail dans les négociations collectives depuis 2003, qui va servir de fil rouge aux négociateurs d'accords collectifs à travers le pays, mettre en place des priorités de négociations à d'autres niveaux et une commission bipartite sur le suivi de ces négociations. Dix accords collectifs différents existent au niveau sectoriel, régional et de l'entreprise (la presse quotidienne, la région de Valence, Telefonica de Espaa...).

NL : septembre 2003 : recommandation de la fondation du travail qui est utilisée pour promouvoir le dialogue et l'accord sur des problèmes concernant les conditions de travail au niveau de l'entreprise ou du secteur d'activité, et/ou avec des groupes de travail et des travailleurs individuels. Cette recommandation inclut des références à l'accord-cadre des partenaires sociaux européens, les enjeux du télétravail au niveau national et une description des principaux éléments à prendre en compte pour les partenaires sociaux. Même chose en DE concernant le secteur de l'industrie chimique.

PL : négociations toujours en cours pour finaliser et un accord national et un document listant les amendements pour intégrer le télétravail au Code du travail. La version en cours de négociation promouvait une mise en place au niveau de l'entreprise.

AT : négociations en cours, mise en place à un niveau entrepreneurial prévue fin 2006. Publication du texte de l'accord sur Internet à l'adresse des employeurs et des employés accompagné de commentaires sur sa possible mise en place à la lumière des régulations autrichiennes existantes.

Accords collectifs au niveau national, sectoriel et de l'entreprise

BE : accord collectif national adopté en novembre 2005 détaillant comment il permet d'être relié aux règles existantes sur les conditions de travail ou les contrats d'embauche. Il spécifie également de façon plus détaillée ce que doit contenir l'accord écrit individuel télétravailleur/employeur, les conséquences de l'absence d'un accord écrit, les méthodes de calcul des coûts liés à l'équipement, les conséquences des pannes de matériel. Mise en place des modalités de l'accord peut être encore plus détaillée au niveau sectoriel, entrepreneurial ou individuel.

FR : juillet 2005 : accord national inter-branche qui peut être complété et/ou adapté aux niveaux sectoriels ou entrepreneurial, avec

extension universelle ajoutée à l'initiative des partenaires sociaux pour pallier l'absence d'accords décentralisés. L'accord traduit l'accord-cadre européen, tout en détaillant de façon plus approfondie la notion de télétravailleur, la possibilité pour le télétravailleur de postuler pour des postes vacants dans les locaux de l'entreprise, l'assurance d'un traitement égal avec celui des autres employés de la firme.

IT : accord inter-confédération pour transposer l'accord-cadre. Il comprend tout le secteur privé et les services publics territoriaux. Peut être adapté au niveau sectoriel et/ou de l'entreprise. Des accords existent d'ores et déjà dans le secteur de l'électricité, de la communication de l'industrie textile...

LU : accord de février 2006 pour une période de trois ans impliquant des modifications de la législation nationale sur les contrats de travail ou la santé et la sécurité. Il va plus loin sur des aspects tels que l'information devant être donnée de façon écrite au télétravailleur avant qu'il commence à travailler et le droit de retourner dans une certaine limite de temps à son ancien poste.

Modèles d'accords au niveau sectoriel et de l'entreprise

DE : régimes pour le télétravail sont inclus dans les accords de travail, de groupes ou d'entreprises qui vont généralement plus loin que l'accord-cadre européen et qui existent dans tous les secteurs, ils ont été conclus pendant ou après le processus de négociation européen sur le télétravail. La confédération des administrations locales a publié pour ses membres un modèle pour un accord d'entreprise. Il propose que la division du temps de travail entre employés travaillant dans les locaux de l'entreprise et les télétravailleurs doit être négociée pour permettre aux besoins individuels de s'exprimer.

Guides et codes de bonne conduite

UK : guide d'août 2003 pour établir la meilleure façon de mettre en place et de promouvoir l'accord-cadre européen. Il procure informations et conseils sur le télétravail, forme de travail appréciée et comprise par les partenaires sociaux comme étant flexible. Les partenaires sociaux britanniques pensent que leur guide a pu aider à expliquer les enjeux entourant le télétravail et, selon le retour qu'ils en ont eu, a été bénéfique pour nombre d'entreprises. Il a été financé par le ministère du Travail britannique.

IE : révision du précédent code d'« e-working » de décembre 2004. Il souligne les éléments clés de l'accord-cadre et encourage les entreprises à produire un document écrit expliquant la politique de l'entreprise concernant le télétravail, en leur procurant un modèle d'accord sur le télétravail et un aperçu de ce à quoi le télétravailleur irlandais peut prétendre.

Mise en application au travers de la législation nationale

CZ : partenaires sociaux ont décidé que l'accord-cadre aurait un impact plus fort au sein du nouveau Code du travail qui va entrer en vigueur au 01/01/07. Les télétravailleurs profitent des mêmes droits et devoirs que les employés travaillant dans les locaux de l'entreprise. Même chose en PL. En HU même chose, mais avec débat sur la définition de télétravail, les responsabilités des coûts relatifs au télétravail, la définition du temps de travail ou encore la responsabilité des compensations en cas de problèmes d'équipement du télétravailleur.

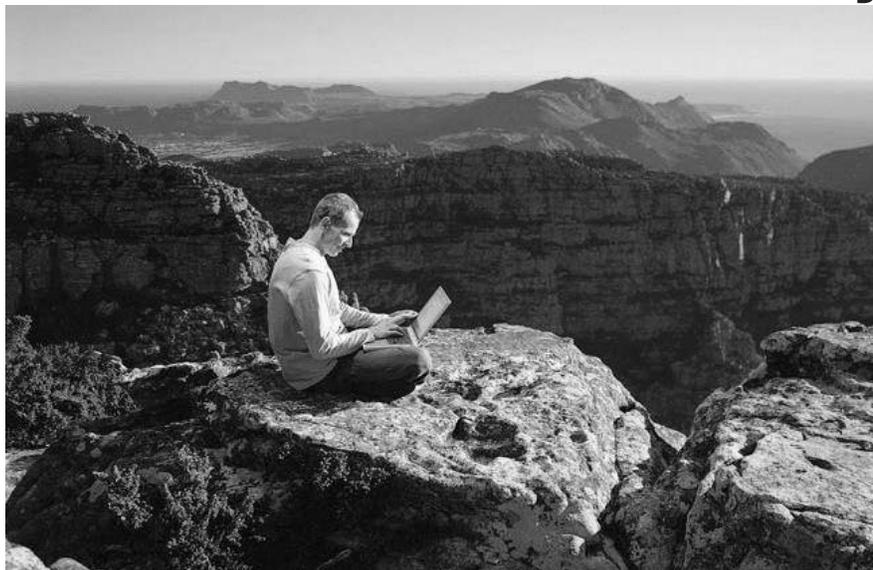
PT : transposition de l'accord-cadre effectué par la loi. Malgré le désaccord des partenaires sociaux, le gouvernement prit la décision de l'intégrer à la législation nationale par le biais d'une révision du code du Travail. Il a aussi écarté le fait d'inclure les employés des Call Centers et des télétravailleurs indépendants, jugeant qu'ils n'étaient pas compris dans l'accord-cadre européen.

BE, LU : en plus des accords collectifs nationaux, les partenaires sociaux belges demandèrent au gouvernement un certain nombre de changements législatifs, pour que l'accord puisse être intégré à la régulation pré-existante. LU : les partenaires sociaux demandèrent aux autorités de réviser les législations sur affiliation à la sécurité sociale et le régime fiscal des travailleurs transfrontaliers, pour ne pas handicaper le développement du télétravail.

Autres

LV : les partenaires sociaux ont négocié avec le ministère du Travail et le Parlement letton une série de lignes directrices sur la mise en application de l'accord-cadre.

Contribution d'AOS Studley



**Le travail mobile,
le nouveau rôle de l'environnement de travail
« au bureau ».**

**Gilles Betthaeuser,
Cécile de Guillebon et Han Paemen
Mars 2007**

AOS
Studley

- Au service de la performance de l'immobilier d'entreprises depuis plus de 15 ans, AOS Studley c'est 400 personnes dans le monde qui œuvrent, chaque jour, pour la stratégie et la mise en œuvre d'environnements de travail, et ce dans 9 pays en Europe, aux Etats-Unis et en Chine.
- AOS Studley intervient à chaque étape du cycle de vie de l'immobilier d'entreprise en proposant une offre intégrée de services et de solutions utilisateurs. Cette approche valorise l'immobilier d'entreprise dans son rôle d'outil de mise en œuvre d'une stratégie d'entreprise, intimement lié aux autres outils majeurs que sont les Systèmes d'Information et les Ressources Humaines.
- Bénéficiant d'une expérience internationale lui permettant de transmettre un savoir-faire d'un pays vers un autre, AOS Studley participe depuis une dizaine d'années aux démarches des plus progressistes en matière d'environnement de travail.
- Afin de répondre à la demande de grands groupes français internationaux souhaitant mettre en commun des expériences novatrices, Cécile de GUILLEBON, et Han PAEMEN de AOS Studley, ont pris l'initiative, en septembre 2006, d'organiser un groupe de réflexion sur le « Flexible Office ».
- Ce groupe de travail a organisé le 13 février 2007, une conférence débat réunissant une centaine de personnes issues de grands groupes français avec, comme orateur principal, Monsieur le Député de Lozère. A cette occasion, Han PAEMEN, a pu faire part de ses expériences européennes et préciser les économies de coûts d'exploitation réalisées par ses clients.



Han Paemen,
Workplace Consulting
AOS Studley



Cécile de Guillebon,
Business Development
Senior Vice President
AOS Studley

Le travail mobile : le nouveau rôle de l'environnement de travail au bureau (1/3)

■ Les deux éléments fondateurs du travail mobile

- nouveaux modes de management
- nouvelles technologies

sont également à la base d'une révolution de l'environnement de travail dans les immeubles de bureau.

En effet, il s'agit de deux composantes d'une nouvelle approche du travail qui vise à apporter une solution de synthèse aux principaux enjeux d'entreprise et de société qui impactent l'environnement de travail :

■ Enjeux pour l'entreprise

- organisation du travail
- processus – recherche d'agilité
- gestion de la sécurité (Business Continuity Plan)
- évolutions technologiques
- maîtrise des coûts

■ Enjeux de société impactant l'entreprise

- équilibre vie privée/vie au travail
- place des nouvelles technologies
- développement durable

La réponse, vers laquelle ont convergé les différentes réflexions et applications mises en œuvre dès le début des années 90, est la mise à disposition d'un « réseau » d'espaces en cohérence avec le réseau d'information dont nous bénéficions grâce à la téléphonie mobile et à internet. « Réseau » du fait que l'on peut travailler en dehors du bureau de « port d'attache », mais aussi par une nouvelle organisation « en réseau » de ces bureaux eux-mêmes

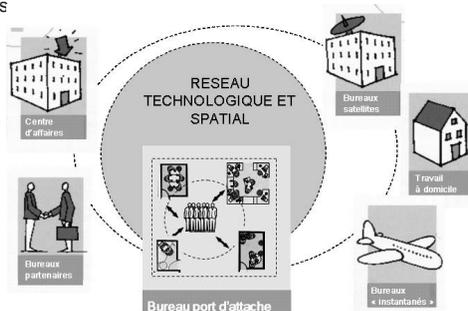


Illustration : Université Delft + AOS Studley

Le travail mobile : le nouveau rôle de l'environnement de travail au bureau (2/3)



En effet, on bénéficie pleinement des possibilités offertes par les nouvelles technologies en mettant en place un « réseau d'espaces » au sein même de(s) l'immeuble(s).

Ce réseau d'espaces est idéalement constitué d'un éventail d'espaces différents, chacun particulièrement bien adapté aux besoins que peut avoir une personne ou une équipe à un moment donné, en fonction d'une tâche à accomplir. Un travail d'équipe se fera dans un espace projet, la rédaction d'un rapport ardu dans un bureau fermé permettant au mieux de se concentrer, la rapide consultation de messages avant une réunion sur un poste de passage.

Chaque employé bénéficie donc d'un outil qu'il peut utiliser selon ses besoins ; en contrepartie il « perd » son poste de travail attribué, car ces différents espaces sont inévitablement partagés.

Ce mode d'organisation est en adéquation avec le management par objectifs, car il met en équilibre la nouvelle responsabilisation des collaborateurs et les nouveaux défis auxquels ils ont à faire, avec un environnement performant permettant de mieux les atteindre ...tout en diminuant le stress.

Ce mode de fonctionnement, appliqué dans le Nord de l'Europe et aux USA dans tous types de sociétés et administrations (banques, compagnies d'assurance, ministères et administrations locales) depuis les années 90-95, a tardé à percer en France.

En France, les entreprises appliquant un principe de « postes non-attribués » de façon généralisée depuis quelques années se trouvent pratiquement exclusivement dans deux secteurs : celui des consultants et celui des sociétés technologiques. Dans ce dernier cas, cet environnement de travail est également utilisé comme « vitrine » des produits de l'entreprise. De façon plus informelle, les forces de vente d'entreprises d'autres secteurs partagent souvent quelques postes de passage au bureau.

Ce manque d'intérêt pour le principe de « l'environnement partagé » en France repose certainement sur des notions culturelles (le bureau comme marque hiérarchique, comme signe de prestige) mais probablement également sur la réputation d'un projet pionnier d'un cabinet de consultants qui a fait beaucoup parler de lui. Ce projet appliquait le mode le plus « extrême » de l'environnement de travail partagé, le hoteling, et a en outre en tant que « pionnier » essuyé les plâtres. Il a laissé des traces dans les esprits et a tendance à impacter toute conversation sur le sujet.

Le travail mobile : le nouveau rôle de l'environnement de travail au bureau (3/3)



Aujourd'hui, des entreprises plus « généralistes » entament une démarche vers cette voie, soit dans une réflexion préalable, soit, comme Renault, dans des premières mises en œuvre. Ce nouvel intérêt est basé sur une série de constats et de chiffres qui semblent rendre cette évolution inévitable à terme.

Un poste de travail coûte en région parisienne entre 10.000 euros et 18.000 euros par an.

- Entre 20% et 35% de ceux-ci sont vides à chaque instant dans les métiers « traditionnels » (il ne s'agit pas des métiers réputés très nomades comme les commerciaux, les auditeurs ou les consultants). Cette proportion augmentera encore avec le développement du télétravail ou travail mobile.

- Le déménagement interne coûte en moyenne entre 800 et 1200 euros par poste de travail, tous frais confondus.

- Les taux de déménagement interne classiques dans les grandes entreprises tournent entre 50% et 100%: chaque personne déménage entre 1 fois/an à une fois tous les 2 ans.

L'impact coût est donc important, car les coûts d'hébergement des employés sont le deuxième centre de coûts des entreprises tertiaires après les salaires. C'est pourquoi les entreprises françaises s'intéressent de plus près, parfois encore timidement, mais avec un nouveau pragmatisme, aux solutions qui pourraient être adaptées au contexte français.

Nouveaux environnements de travail : quelques définitions



Afin de recadrer le débat, il est utile de rappeler quelques définitions :

Workplace = environnement de travail.

Ce terme englobe les aspects immobiliers, d'aménagement, d'outils, de méthodes de travail à distance, et de la gestion du changement liée à l'évolution de ces sujets.

La mise en place d'une « Stratégie workplace » ou « Stratégie d'environnement de travail » est à l'ordre du jour de nombreuses entreprises.

Environnement de travail dynamique ou mobile : principe facilitant la possibilité de travailler où que l'on se trouve. Combine généralement les principes de télétravail (ou travail mobile) avec des espaces de travail partagés dans les immeubles de bureaux. Les anglo-saxons utilisent les termes « Virtual Office » et « Flexible Office » dont la traduction littérale est aujourd'hui évitée en France, les termes « virtuel » et « flexible » étant trop marqués par leur utilisation dans d'autres contextes.

Dans les bureaux, on mettra généralement à disposition des « **bureaux par activité** » (activity-based) : l'immeuble propose différents types d'espace (espaces ouverts, bureaux fermés, espaces d'équipe, espace de concentration...) permettant à l'employé de choisir son environnement selon les besoins de la tâche du moment, augmentant ainsi la productivité de chacun, et compensant par la qualité accrue des espaces le fait qu'ils sont nécessairement partagés.

Deux grands principes de partage :

Le « hoteling » (littéralement, **système « hôtelier »**) : système de postes partagés **sur réservation**, permettant un taux de foisonnement très élevé, convenant aux populations à fort degré de nomadisme et pour les bureaux satellites. Dans ce cas, on pratique généralement le « **free address** » ou « **adresse libre** », chaque utilisateur peut s'installer indifféremment dans toute zone disponible des immeubles concernés.

Le « dynamic office » ou le « **bureau dynamique** » : système de postes partagés à utilisation spontanée (sans réservation). L'immeuble est généralement organisé en « secteurs de rattachement » par service ou par équipe (« **group address** » ou « **adresse d'équipe** »). Le taux de partage est plus faible ; pour les fonctions plus présentes au bureau, ce système est plus convivial et présente plus d'avantages de fonctionnement dans l'immeuble de rattachement.

Le télétravail ou travail mobile est le complément naturel de cette approche. Ses composantes et outils seront :

■ **Les bureaux satellites** : immeubles autres que l'immeuble de rattachement de l'employé. Ce principe permet de travailler dans le cadre de l'entreprise mais à proximité de l'endroit où on se trouve (soit proche du domicile, soit proche d'un autre lieu où l'on doit se rendre régulièrement comme un client ou fournisseur régulier). Les bureaux satellites ne sont pas toujours dédiés à ce rôle. Quand une entreprise dispose d'un parc immobilier suffisant permettant une bonne couverture géographique, le même immeuble sera l'immeuble de rattachement pour certains employés et bureau satellite potentiel pour d'autres.

■ Les autres composantes, **travail à domicile** (généralement entre 1 et 3 jours par semaine) et les **télécentres** (mis à disposition de plusieurs entreprises) sont décrits in extenso dans le rapport.

Bénéfices de la démarche

■ **Pour l'entreprise** : meilleure flexibilité d'organisation à moindre coût, sécurité (« business continuity »), meilleure satisfaction des employés à terme. On constate que dans un premier temps les employés sont inquiets du nouveau mode d'organisation ; ce n'est que dans un deuxième temps qu'ils apprécient les bénéfices personnels apportés, cf. ci-dessous.

■ **Management** : outil de motivation du personnel, attraction, rétention du personnel (exemple : les enquêtes de satisfaction interne de la société Sun Microsystems font apparaître l'environnement de travail dynamique comme la raison principale pour laquelle les employés de Sun recommandent leur société à l'extérieur).

■ **Clients** : agilité et réactivité de l'entreprise

■ **Pour les collaborateurs** : choix (flexibilité personnelle), autonomie, gain de temps et d'efficacité, diminution du stress.

Ce point vaut qu'on s'y attarde, car il est flagrant qu'à la fois l'entreprise française et ses employés ont par rapport aux environnements dynamiques un sentiment de « perte » pour l'individu, du fait qu'il « perd » son poste de travail attitré. Si cette perte est indéniable, il est important de mettre l'accent sur les contreparties ou gains de ce nouvel environnement. Le fait de pouvoir s'installer à chaque instant où on le souhaite, en espace ouvert ou fermé, proche des personnes avec lesquelles on doit ou veut travailler, est un véritable facteur de qualité de vie au travail, qui diminue de nombreux facteurs de stress (exemples : stress lié à la difficulté de se concentrer face à une tâche ardue, ou stress lié au voisinage permanent d'une même personne peu appréciée).

La société / la communauté : meilleure utilisation des ressources (développement durable) par la diminution des dépenses en climatisation des immeubles (et en cas de combinaison avec le télétravail, par les économies de déplacements automobiles).

Evolution et exemples :

Les premières mises en oeuvre d'environnements dynamiques (combinant généralement bureaux partagés et télétravail), datent du début des années 90, à la suite d'une série de réflexions dans les années 80. L'Université de Cornell aux Etats-Unis a d'ailleurs mis en place dès 1991 un observatoire pour suivre ces pratiques.

Il convient notamment de citer le professeur Franklin Becker qui a contribué par ses études à faire connaître les pratiques de pionniers comme les entreprises Dupont, Chiat/Day, Sun Microsystems, Hewlett-Packard, IBM, Oticon, Ernst&Young, Andersen Consulting, DEC, AT&T, AMEX, NYNEX, Veriphone, Dun&Bradstreet et Shell, situées principalement aux Etats-Unis et en Scandinavie.

La « deuxième vague » fut celle de la généralisation à un territoire géographique plus vaste, et à un éventail plus large de types d'entreprises et d'administrations. Dès 1995, on voit en Grande-Bretagne, aux Pays Bas et en Belgique notamment, l'affinement des principes pour une application plus appropriée dans les secteurs dits « sédentaires » comme le monde de l'assurance, de la banque, des administrations locales et ministères. Citons Interpolis (assurances aux Pays-Bas), Diageo (secteur alimentaire en Grand Bretagne), ou les administrations de plusieurs villes aux Pays-Bas.

On peut probablement aujourd'hui parler de « troisième vague » qui combine deux « nouveautés » : les retours d'expérience des pionniers dont les mises en oeuvre datent aujourd'hui d'une dizaine d'années ou plus, et l'intérêt de nouvelles géographies comme la France.

■ **Quelques illustrations plus détaillées :**

- Euroclear (secteur bancaire – Belgique)
- Ministère de la Communauté Flamande (administration publique – Belgique)
- Renault (secteur automobile – France)
- Accenture (France)

Application d'un concept en postes non-attribués pour 1500 personnes en Milieu bancaire, à Bruxelles, depuis 1999, en réponse aux objectifs suivants :

- Besoin d'une meilleure réponse aux besoins de réorganisation constante de l'entreprise en pleine croissance (taux de déménagements internes très élevé)
- Volonté de maîtrise des coûts
- Recherche d'un meilleur taux de satisfaction des employés

Les principes appliqués sont :

- Un environnement « par activité », pas de postes dédiés (à l'exception de 12 personnes sur 1500)
- L'immeuble a été rénové et réaménagé
- Adaptation de l'informatique, de la téléphonie, du classement, en adéquation avec cette organisation
- Nouvelles « règles de vie » (exemple: « clean desk »)
- Accompagnement du changement auprès des utilisateurs

Le site est en fonctionnement depuis sept ans et les principes donnent satisfaction sur les trois objectifs initiaux ; le mode d'organisation a d'ailleurs depuis lors été reconduit sur un autre site.



L'exemple du MINISTÈRE DE LA COMMUNAUTÉ FLAMANDE



La Communauté Flamande est le gouvernement régional de la partie néerlandophone de la Belgique, qui représente plus de la moitié des habitants de ce pays.

- 1999 : Pilote « *travailler autrement* » dans un immeuble à Bruxelles qui était aménagé au départ en bureaux cloisonnés.
- Objectifs : amélioration de la flexibilité, de la productivité, de la qualité de vie et de l'équilibre travail/vie privée.
- Concept flexible combinant environnement de travail partagé au bureau et télétravail (à domicile et bureaux satellites).
- Mise en œuvre des chantiers « Facteurs Clé de Succès » : informatique, gestion documentaire, ergonomie.
- A partir de mars 2004 : les bureaux flexibles peuvent être utilisés comme « bureaux satellites » par les fonctionnaires d'autres immeubles d'attache.
- Décision du gouvernement flamand de généraliser le principe « *travailler autrement* » le 22 juillet 2005.



Photos: Anderswerken – Ministerie Vlaamse Gemeenschap

L' exemple de RENAULT



Renault a mis en œuvre un premier environnement en postes partagés en 2006 en région parisienne.

Ce projet porte sur 400 personnes :

- Le principe appliqué est le poste partagé généralisé. A l'occasion de ce projet l'équipement informatique a été adapté (généralisation du portable), l'environnement de travail adapté (ex : création de boquettes et de « quiet rooms »), des chantiers « facteurs clé de succès » ont été menés (ex : classement, ergonomie, communication).
- Ce projet, antérieur à la finalisation de la « Stratégie Workplace » de Renault, qui intégrera travail mobile et bureaux dynamiques, a toutefois eu un rôle de « pilote partiel » qui permet de tirer des enseignements utiles pour Renault, notamment à la suite du bon fonctionnement des équipes avec ces principes d'organisation, mais aussi concernant les correctifs techniques à apporter.
- Un des constats encourageants est le « confort » du taux de partage de 4 postes pour 5 personnes (moyenne sur le projet) qui n'a à ce jour pas mené à saturation des plateaux concernés.



Mars 2007

AOS Studley

11

L' exemple d'ACCENTURE



Après avoir capitalisé sur des précédentes expériences de bureaux virtuels, ACCENTURE s'est redéployé sur 13 000m² dans le 13^{ème} arrondissement en 2001 Pour une société de consultants nomades, dont le taux d'occupation simultané était de moins de 50%, il y avait des économies significatives de m² à trouver, grâce à l'adaptation des principes de foisonnement des postes.

Une étude statistique a été menée pour calibrer une charte de l'espace fondée sur des affectations par activité en fonction de leur durée, de leur fréquence et du nombre des occupants.

Hormis les postes administratifs et fonctionnels, l'ensemble des positions de travail a été mise en libre service et les surfaces de support aux postes de travail « auxiliaires périphériques » également.

Un pool dédié de salles de réunion, accessible sur réservation, a été regroupé sur un étage. Ces principes ont été accompagnés d'une application stricte des règles de vie sur site, avec en appui une conciergerie riche en prestations, facilitant la vie des occupants (intégration de services de web réservation).

Cette nouvelle implantation a permis une réduction globale de la surface de - 20% pour une garantie d'usage de m² efficace dans un environnement de qualité offrant des conditions de travail agréables et une standardisation globale pour une plus grande souplesse d'utilisation.



Les bureaux dynamiques s'inscrivent dans la même logique que leur « frère » le télétravail et ont les mêmes facteurs clé de succès :

- **technologie**
- **mode managérial**

En effet, il s'agit avant tout d'un mode d'organisation du travail. Il en découle que les facteurs-clé de succès de ces démarches sont les suivants :

- Considérer le projet comme un projet d'entreprise : implication forte de la Direction Générale, du "business", Système d'Information, Ressources Humaines, Direction de l'Immobilier et des Services Généraux, Direction Financière, Communication...
- L'implication forte et l'adhésion du management à tous les niveaux sont essentielles
- Identifier un "sponsor" reconnu dans l'entreprise pour le projet
Mettre en place les technologies et techniques nécessaires (IT, gestion documentaire, ...)
- Eviter les demi-mesures
- Assurer les bénéfices pour chacun et communiquer sur ce thème
- Accompagner le changement
- Ne jamais baisser la garde sur le suivi : évaluer et adapter

Autres contributions

Organismes publics et privés

- Représentation permanente de la France auprès de l'Union européenne
- Commissaire européen Vladimir SPIDLA, emploi, affaires sociales et égalité des chances
- Commissaire européen Viviane REDING, société de l'information et des médias
- Entreprise et personnel (association de veille, conseil et formation aux entreprises)
- Association des départements de France
- Association des maires de France
- Fondation Garches
- CREDOC
- Association des paralysés de France
- Préfectures de région
- Chambres de commerce et d'industrie, chambres régionales de commerce et d'industrie
- Conseils régionaux
- Conseils économiques et sociaux
- Ordre des experts comptables
- Conseil supérieur du notariat
- Grandes villes de France, communautés d'agglomérations
- École des Mines
- Bureau international du travail
- Leader +
- Entreprises
- Assurances
- Banques

Personnes ressources

- Olivier CLÉACH et Jean-Luc METZGER (Sociologues)
- Laurent TASKIN (Université catholique de Louvain)
- Matthieu BILLETTE DE VILLEMEUR (teletravail. fr)
- Joëlle VOISIN (Chef de service des droits des femmes et de l'égalité, ministère de l'Emploi)
- Jean-Yves FOURNIER (Télétravailleur Groupe Sanofi-Aventis)
- Pierre YGRIÉ (Webs du Gévaudan)
- Bernard GARRIGUES (Docteur en géographie)
- Marie-France KOULOUMDJIAN (CNRS laboratoire école centrale de Lyon)
- Nicolas BARTHEZ (Expert-comptable)
- Frédéric ROBERT (Philippe & Partners – Avocats)
- Denis MARION (Tour de France des territoires)
- François BEDOUSSAC (Soho-Solo Gers)

Sources documentaires

- « Le télétravail en France », 2004, rapport du Forum des droits sur l'Internet.
- « Le télétravail en France : les principaux points de la recommandation du Forum des droits sur l'Internet », de Jean GONIE, dans *Droit social* n° 3, mars 2005.
- Étude bibliographique du marché des télé-activités pour les entreprises et les particuliers, DIACT, 29 mai 2006.
- « Le télétravail dans l'administration française », de Jean-Marc JANCOVICI et Manicore.
- « Le télétravail : une légitimité en construction ? », bilan d'une étude sociologique d'une grande entreprise de services, de Olivier CLEACH et Jean-Luc METZGER (France Telecom, 2003).
- « Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités », Olivier CLEACH et Jean-Luc METZGER, *Sociologie du travail* n° 46, (2004) 433-450.
- « Le télétravail à domicile », Robert FRÉDÉRIC, Larcier, bibliothèque de droit social, 2005.
- « Le télétravail en manque de régulations », Laurent TASKIN, *Regards économiques* n° 37, IRES, février 2006.
- « Le télétravail, une vague silencieuse », Laurent TASKIN, Patricia VENDRAMIN, coll. « e-Management », UCL Presses universitaires de Louvain.
- « Le télétravail ou gagner sa vie en restant chez soi », Matthieu BILLETTE DE VILLEMEUR, Vuibert, 2003.
- « Télétravail, accord-cadre européen », *Liaisons sociales* n° 215, 7 août 2002.
- Comparaison des textes des deux accords sur le télétravail et « Négocier le télétravail », de Yves LASFARGUES, observatoire des conditions de travail et de l'ergostressie (Obergo).
- « Télétravail, sens du travail, rapports de vie travail-vie hors travail », thèse d'Emmanuelle CAMPS, Université Paul-Valéry-Montpellier III, 2006.
- « Le télétravail en perspective », Anne DE BEER, *Futuribles* n° 317, mars 2006.
- « Telework : a new mode of gendered segmentation ? Results from a Study in Canada », Diane-Gabrielle TREMBLAY, Ph. D. Note de recherche de la

Chaire du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir No 2003-10A.

« Le télétravail : ses impacts sur l'organisation du travail et la conciliation emploi-famille », *Recherches féministes* n° 2, vol. 14, Québec, Presses de l'université Laval, 2002.

« Le télétravail : articuler qualité de vie et performance », Diane-Gabrielle TREMBLAY et Irène LE BOT, rapport de recherche, CEFRIO, mai 2001.

« La guerre des temps », par Jean-Emmanuel RAY, *Droit social*, janvier 2006.

« Does size really matters in the diffusion of telework ? », *telework in Smes ; E-society Gap*, n° 6 avril-june 2004.

« Le télétravail face au droit du travail », de Martine MEUNIER-BOFFA, *Travail et protection sociale*, Éditions du Juris-Classeur, août-septembre 2002.

« Le télétravail en France », *Premières synthèses informations de la DARÈS* n° 51.3, décembre 2004.

« Le travail à domicile en Europe : mythe et réalité », Isabelle LAURENT-MERLE, JCP, *La semaine juridique* n° 24, édition sociale, 6 décembre 2005.

« Management à distance », réflexions et outils sur le travail à distance à EDF et Gaz de France, Jean-Marie ROUGER, Jean-Marie BREANT, INSEP Consulting Éditions.

« Travail, réseaux et territoires. Repenser le télétravail », une réflexion conduite par la Caisse des dépôts, La documentation française, août 2003, cahier n° 4.

« Le droit du travail à l'épreuve du télétravail à domicile », thèse d'Audrey PROBST, Université Paris I.

Télétravail, travail nomade : « Le territoire et les territorialités face aux nouvelles flexibilités spatio-temporelles du travail et de la production », Bruno MORISSET, Université Jean Moulin – Lyon 3, *Revue européenne de géographie* n° 257, 6 février 2004.

« L'Espagne propose le télétravail à ses fonctionnaires », Cécile CHAMBRAUD, *Le Monde*, 15 mars 2007.

Table des matières

Lettres de mission	5
Avant-propos	9
Second avant-propos	11
Synthèse	13
Chapitre 1	
Définitions.	
Champs de l'étude	19
Le télétravail à domicile	23
Les travailleurs nomades	23
Les télécentres	24
Le travail en réseau	24
Chapitre 2	
L'état des lieux en France.	
Forces et faiblesses	27
Une première approche globale	29
Une photographie de la situation	29
Des comparaisons internationales	31
Le télétravail dans le secteur privé	37
L'évolution du télétravail : une progression plus ou moins rapide selon les acteurs concernés	37
Des expériences significatives, mais d'importance inégale dans le secteur privé	38
– Air France	39
– IBM	41
– ADECCO	46
– ALCATEL	47
– EDF et GDF	49
– Bouygues Telecom	52
– Tokheim Services France SAS	54
– Caisse d'Épargne (Île-de-France)	55
– La chambre des notaires de l'Île-de-France	56

Un rôle incitatif modeste des pouvoirs publics	57
– Le Fonds pour l’insertion professionnelle des personnes handicapées (AGEFIPH)	57
– L’action progressive de la DATAR	60
– La Caisse des dépôts : une offre de service aux collectivités locales	62
Des blocages structurels et psychologiques au niveau des entreprises et des personnes	62
Salariat et travailleurs indépendants	63
Le salariat correspond à une situation juridique claire	64
– Le droit européen : l’accord-cadre de 2002 et ses conséquences	64
– Le droit français : l’accord national interprofessionnel du 17 juillet 2005	64
– L’encadrement du travail au domicile par la jurisprudence : des arrêts fondateurs	66
Le travailleur indépendant, sa problématique face au télétravail	67
– Une situation juridique à éclaircir : quel statut possible ?	67
– La nécessité d’un lien entre télétravailleurs indépendants	69
Le télétravail dans la fonction publique : une grande diversité	70
Le télétravail à domicile	71
Le télétravail nomade	76
Les télécentres	79
Le télétravail en réseau	80
Un cas particulier : le télé-enseignement	86
L’approche budgétaire	89
Les partenaires sociaux et le télétravail	90
La position des partenaires sociaux	90
– Le MEDEF	91
– La CFTC	91
– La CGT	93
– La CFDT Cadres	95
– CGT-FO	96
Les conséquences des accords	97
– Une nouvelle dynamique, l’implication des acteurs sociaux	98
– Les accords de branches	98
Le télétravail et l’équipement technique des réseaux : comparaisons internationales	99

Chapitre 3	
Développer le télétravail	103
Une dynamique d’aménagement du territoire	105
La ville et sa banlieue	105
Maintenir une population dans les zones rurales défavorisées et revitaliser l’activité économique	106
Un nouveau mode d’occupation administrative du territoire ?	109

Favoriser le télétravail dans le secteur privé	110
L'initiative des télécentres ruraux : une tentative en devenir	110
– Les initiatives	110
– Des expériences en cours	112
Développer le télétravail salarié	115
– Une politique publique incitative vis-à-vis des collectivités, des entreprises et des personnes	115
– Une action cohérente, médiatisée et accompagnée	117
– La formation : autre moteur de la réussite des projets	118
Une politique publique pour favoriser le télétravail dans le secteur public	119
Faire savoir	119
Introduire le télétravail dans l'ordre des préoccupations normales du dialogue social	120
Rénover et diffuser les outils de gestion des télétravailleurs	121
Susciter des expérimentations	122
Le cas particulier des publics sensibles : pour une politique ciblée	124
Le télétravail : une solution pour faire face à des situations exceptionnelles	126
Le plan de lutte contre la grippe aviaire	126
De nouvelles applications dans des situations difficiles (pics de pollution, accidents climatiques, grèves de transports...).	127

Chapitre 4

Une politique de promotion du télétravail	129
Des mesures techniques adaptées à chacun des deux secteurs privé et public	132
Dans le secteur privé	132
Dans le secteur public	134
L'indispensable impulsion politique	137

ANNEXES

Annexe 1	
Liste des personnes auditionnées	141
Annexe 2	
Témoignages de télétravailleurs	147
Annexe 3	
Plan gouvernemental « Pandémie grippale ». Modalités de mise en œuvre du télétravail .	159
Annexe 4	
Point sur les dispositifs fiscaux existants ou ayant existé	161
Annexe 5	
Le travail mobile en Suède	163
Annexe 6	
Le télétravail en Italie	165
Annexe 7	
Le télétravail aux États-Unis	167
Annexe 8	
Le télétravail au Japon	171
Annexe 9	
Le télétravail en Espagne	179
Annexe 10	
Forum des droits sur l'Internet	181
Annexe 11	
Synthèse du rapport des partenaires sociaux européens sur la mise en œuvre de l'accord de cadrage européen concernant le télétravail	185
Annexe 12	
Contribution d'AOS Studley	193
Annexe 13	
Autres contributions	207
Personnes ressources	207
Annexe 14	
Sources documentaires	209